

TARTU ÜLIKOOL  
Pärnu kolledž  
Turismiosakond

Tatjana Koor  
Turismimajanduse assistent

## **ARENDUS- JA TURUNDUSPROJEKT**

### **PROJEKTI OLEMUS JA KOOSTAMISE PÕHIMÕTTED**

Konspekt



Pärnu 2010

## SISUKORD

Sissejuhatus .....	3
1. Projekti ja –meeskonna olemus ja juhtimine.....	4
1.1. Projekti teoreetiline käsitus ja liigid.....	4
1.2. Projektidega seotud asjalised ning nende juhtimine .....	8
2. Pprojekti etapid ja nende planeerimine .....	15
2.1. Projekti idee, etapid ja projektiplaan.....	15
2.2. Projekti määratluse ehk käivitamise etapp .....	16
2.3. Projekti põhietapid – planeerimine, teostamine, lõpetamine .....	24
Kokkuvõte .....	46
Viidatud ja kasutatud allikad.....	47
Lisad .....	48
Lisa 1. Projekti tekstiosa jaotus komponentide ja alapunktide alusel .....	48

## SISSEJUHATUS

Paljude majandusharude, sh turismi puhul, on saanud oluliseks projektide kirjutamise ja juhtimise oskus. Projektide vahendusel planeeritakse tegevusi, tähtaegu, määratakse vastutajad, eelarvet ning taotletakse rahastamist struktuurfondidest ettevõtete loomiseks, toodete ja teenuste arendamiseks, turundamiseks, töötajate koolitusteks jne. Ekslikult seostatakse projekte eelkõike raha taotlemisega Euroopa Liidu struktuurfondidest, kuid tegelikult on sellel sõnal oluliselt laiem tähendus, mida ka selle aine raames aluseks võetakse. Käesolev konspekt on koostatud Arendus- ja turundusprojekti aine tarbeks ning on mõeldud eelkõike TÜ Pärnu kolledži Turismi- ja hotelliettevõtluse eriala kolmanda ja neljanda kursuse üliõpilastele, aitamaks neil omandada antud valdkonna terminoloogiat, projektide koostamise ja juhtimise põhimõtteid, saada ülevaade toetusprogrammidest, pakutavatest võimalustest, olulisematest organisatsioonidest ja teabekanalitest.

Konspekt koosneb kahest peatükist. Esimeses keskendutakse peamiselt projektide, projekti meeskonna ja -juhi olemusele. Teises tuuakse välja projektide ülesehituse, kirjutamise ja juhtimisega seotud teoreetilisi ja praktilisi käsitlusi ning kirjeldatakse projekti erinevaid osi, neile esitatud nõudeid. Lisad omavad illustreerivat tähendust ning selles kajastatakse suuremaid jooniseid ja ka erinevaid näiteid. Konspekti teises osas (eraldi dokument) käsitletakse erinevaid turismivaldkonna arendus- ja turundustegevuste rahastamise meetmeid, taotlemisele esitatavaid nõudeid, struktuurfondidega seotud olulisemaid organisatsiooni, teemakohaseid teabeallikaid, kus esitatakse operatiivset teavet pakutavatest võimalustest. Lisaks tuuakse seal välja ka näiteid arendus- ja turundusprojektidest ning rahastamisallikatest.

Konspekti kirjutamisel on aluseks võetud mitmed projekte, nende kirjutamist, juhtimist ja teostamist käsitlevad teoreetilised allikad, käsiraamatud ja teadusartiklid. Paljus tuginetakse Perensi projektijuhtimise õpikule, Salla projekti koostamise käsiraamatule ning Äripäeva projektijuhtimise käsiraamatule. Lisaks on kasutatud erinevate organisatsioonide, nt Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse (edaspidi EAS) kodulehte, projekti kirjutamise juhiseid, dokumente ning projekte kirjutanud ja/või teostanud inimeste kommentaare. Kirjeldamisel ja näidete toomisel tugineb autor ka enda teadmistele ja kogemusele.

Käesolev konspekt on mõeldud õppimiseks ning seda ei tohi käsitleda teoreetilise allikana ning kasutada teiste tööde kirjutamisel aluseks (isegi kui sellele viidatakse). Kuigi töös on püütud anda piisav ülevaade projektide olemusest ja võimalustest, peab õppija lisaks tutvuma iseseisvalt ka teiste teema- ja ajakohaste allikatega, mis on välja toodud nii viidatud allikate loetelus kui ka saadaval internetis ja raamatukogudes. Samuti olema teadlik uudistest ja muudatustest. Konspekti vormistamisel on aluseks võetud küll üliõpilaste kirjelike tööde juhend, kuid tulenevalt konspekti sisu ja vormi eripärast, kõiki seal kajastatud nõuded ei järgita.

# 1. PROJEKTI JA -MEESKONNA OLEMUS JA JUHTIMINE

## 1.1. Projekti teoreetiline käsitus ja liigid

Paljud allikad toovad välja, et projekti määratlemisel ei ole kasutusel ühist definitsiooni. Kuna tänapäeval on projektid muutumas paljude ettevõtete ja organisatsioonide tegevuses oluliseks ning järjest enam töid tehakse projektidena, on see tinginud vajaduse ka konkreetse definitsiooni ja sisulise seletuse osas. Sõna projekti tuleneb ladinakeelsest sõnast *projectus*, mis tähendab etteheidetud, esile paisatud. See on seotud ka nende loomusega, kuna kõik nad kutsuvad esile mingeid muutusi, täiustusi või edasiarendusi ja nad on suunatud tulevikku. (Perens 2001: 8)

Projekti võib defineerida mitmeti. Sigrid Salla (2007: 5) ütleb, et projekt on ühekordne ülesanne teatud tulemuste ja eesmärkide saavutamiseks, millel on oma ajagraafik, eelarve ja organisatsioon. Siinkohal tasub mainida, et organisatsioon tähendab paljudes asutustes ka nt projektimeeskonda. Perens (2001: 8) toob välja aga kaks projekti võimaliku määratlust, nimetades projekti esiteks konkreetse eesmärgi tähtaegseks saavutamiseks kavandatud tegevuste kogumit, mille elluviimisel on rahalised piirangud. Teiseks, tähendab projekt tema sõnul ühekordset, tavaliselt valdkondade piiri ületavat ettevõtmist, mis on nii tähtis või vajalik, et seda ei ole võimalik tavajuhtimisega korrektselt teostada, ning mille käsitlemine vajab spetsiaalset lähenemist. (Samas: 8)

Eelpool välja toodut määratlustele tuginedes on projekti tunnusteks ja iseloomustavateks teguriteks (Perens 2001: 8-9; Salla 2007: 5):

- Uudsus – täpselt sellisel kujul ei ole ülesannet varem ette tulnud ning isegi algtingimuste samasuse korral leidub tegureid, mis muudab projekti uudseks. Kõige sagedamini on uudseks elemendiks aeg või personal, kes projekti ellu viib.
- Ühekordsus – samasugust ülesannet ei tule enam lahendada või on analoogse ülesande lahendamise vajadus lähemal ajal ebatõenäoline.
- Ajaline piiritletus – projekti eesmärk tuleb saavutada kindlal ajaperioodil.
- Interdistsiplinaarsus – ülesande lahendamiseks ei piisa ainult ühe valdkonna spetsialistidest ning seega kõik projektirühma koostamisega seotu on oluline.
- Keerukas planeerimine ja juhtimine (komplitseeritus) – põhjuseks on see, et ülesandeid ei ole varem täpselt samasuguste algtingimustega esinenud. Lisaks peab projektijuht endale teadvustama, et projekti juhtimise käigus tuleb teha sageli väga kiireid, selgeid ja ühemõttelisi otsuseid. Tavajuhtimisel võib otsustamist sageli täiendava informatsiooni hankimiseni edasi lükata, mis projektide puhul on võimalik haruharva, kuna projekt läbiviimise aeg on piiratud.
- Riskirohkus – riski suurus ja iseloom sõltuvad projekti suurusest ja kompleksusest. Peamiselt kaasnevad projektidega tähtajalised, finantsilised, personaalsed või erialased riskid.

- Konfliktus – kuna projektid toovad endaga kaasa muutusi, siis kätkevad nad endas konflikte, mistõttu võib projektiga seotud otsustusprotsess muutuda sageli emotsionaalseks, mis omakorda tõstab riskitaset.
- Olulisus – projekti edukalt kulgemisel on ettevõtte eesmärkide saavutamisele suur mõju. Kuna projektide tegemine on populaarne, nimetatakse sageli ka igapäevast rutiinset tööd projektiks ning selle teostajat projektijuhiks. Siiski ei tasu projektiks nimetada igat ühekordsed ülesannet, millel ei ole organisatsiooni jaoks olulist tähendust.
- Laiem mõju – projekti raames teostatavad tegevused ja tulemus avaldab tihti mõju lisaks sellega seotud inimestele, toodetele, teenustele ka turusituatsioonile, tarbijatele, konkurentidele ja paljudele teistele asjaosalistele ning tegevustele tulevikus.

**Projekti liigid.** Projektide liigitamisel võib lähtuda erinevatest teguritest, millest tulenevalt puudub ühtselt kasutatav universaalne liigitus, mille üheks põhjuseks on asjaolu, et puhtaid projektitüüpe tavaliselt ei esine. Siiski tasub enne projektiga alustamist ja juhtimist kõigepealt kindlaks määrata, mis liiki projektiga on tegemist. Erinevat liiki projektide eripära tundmine on kasulik vastavate projektiga kaasnevate eeliste ja riskidega arvestamisel. (Salle 2007: 7)

Lähtuvalt käivitusfaasi pikkusest ja seal esilekerkivatest probleemidest jaotab Perens (2001: 9) projektid arendus- ja teostusprojektideks. Salla liigitab (2007:7) projekte nende teostaja, iseloomu ja tegevusvaldkonna järgi, tuues välja järgmised liigid: arendus-, tellimus-, loov- ning tehnilised projektid. Siinkohal peab märkima, et Salla poolt välja toodud pealkirjad võib nimetada kaasaegsemateks ja turusituatsiooni arvestavamateks, kuid vaatamata nimetuste ja liigituste erinevusele on sisu poolest tegemist samalaadsete lähenemistega.

Suurem osa projektidest on tänapäeval seotud organisatsiooni arendustegevustega, kuna üha kiiremini muutuvus tegevusvaldkonnas, sõltub ettevõtte konkurentsivõime ja elujõulisus järjest enam selle paindlikkusest ja arenemisvõimalustest. Perens toob välja (2001: 9-10), et arendusprojektide eesmärgid ei ole alati konkreetsed, vaid sageli hoopiski nägemuslikud. Selliste projektide puhul on keeruline määrata ühe või teise tegevuse kestust. Kõige kriitilisem on arendusprojektide korral lõppeesmärgi määratlemine ja selle saavutamine, millele järgnevad tulemuste saavutamise aeg ja kulud. Arendusprojektid on tihti organisatsioonisisesed ehk nende endi poolt planeeritud ja teostatavate ning nende käivitusfaas on reeglina pikk. (Salla 2007: 5-7) Kui rääkida sihtkohtade arendamisest, siis ka sel juhul on tegemist konkreetse kohas tegutseva arendusosakonna või spetsialistide poolt planeeritud tegevustega, kuid teostajaks võivad olla ka teised organisatsioonid ja ettevõtted.

Perensi arendusprojekti kirjeldusele vastab ka Salla loovprojektid. Loovprojektid (nim. ka pehmeteks projektideks, ingl k. *soft projects*) on eelkõige arendusliku laadi ning seetõttu nimetatakse neid ka arendusprojektideks. Need on eksperimentaalse iseloomuga, kuna tulemus on tihti ainulaadne ning eelnevalt vaid ähmaselt määratletud (nt. uus toode, teaduslik uurimus). Selliste projektide lõpptulemus ja õnnestumine sõltub eelkõige inimeste vaimsest tööst, kuna need eeldavad palju loovust, mis omakorda muudab keeruliseks vastavate projektide ajalise kestuse ja edenemiskiiruse planeerimist. (Samas: 7).

Teostusprojektid on vähem unikaalsed, nende eesmärgid on selged ja konkreetsed, ülesandeid teatakse hästi ja viimaste kestuse määramine on suhteliselt lihtne (Perens: 9-10). Salla (2007: 7) liigitusest vastavad teostusprojektidele tehnilised projektid, mis on konkreetsed, selgelt mõõdetavate tulemustega (nt. ehitusprojektid). Selliste projektide puhul on tööde edenemist

kergem jälgida ja mõõta. Üldiselt nõuavad vastavad tegevused palju tehnilisi erioskusi, millest tulenevalt võib siinkohal rääkida juba ka tellimusprojektidest. Selliste projektide planeerimist ning teostamist kergendab nende korduv iseloom ning nende õnnestumine sõltub eelkõige raharessursist ja realistlikust ning detailsest ajagraafikust. (Samas: 7; Projektijuhtimise ... 2002: pr 4 1-4)

Tellimusprojektide korral, tellitakse projekti planeerimine ja/või teostamine väljastpoolt, vastava tegevusvaldkonna projektidele spetsialiseerunud ettevõttelt ehk siis projekte teostatakse allhanke korras. Tellimusprojektides on seega kaks poolt – tellija ja teostaja, viimane tellija sisukohast allhankija. (Salla 2007: 7) Sellised projektid on iseloomulikud avaliku sektori institutsioonidele, sh ministeeriumitele, EASile, vähemal määral linna- ja maavalitsustele ning ka mittetulundusühingutele, kuna nendes on üldjuhul olemas oma arendusosakonnad /-spetsialistid ja/või projektijuhid.

Sagedamini jaotatakse projekte nende sisu ja tegevusvaldkonna järgi, mis annab neile selge ja üldiselt ühiselt mõistetava piiratluse ja tegevussuuna (Salla 2007: 7; Parmakson viidatud Perens 2006: 10-11 vahendusel):

- Loov- ehk arendusprojektid:
  - Uurimisprojektid – peavad tegema ettepanekuid muutuste teostamiseks uurima kavasolevate muutuste eeltingimusi.
  - Tootearendus-/arendusprojektid – tegelevad uue äriala, toote või metoodika väljatöötamisega. On suunatud toodete, teenuste loomisele või vanade täiustamisele ning lõppevad tavaliselt arendatava toote saritootmise alustamisega või teenuse pakkumisega.
  - Konstrueerimisprojektid – tegelevad uue objekti loomisega, nt uue toote, hoone või infosüsteemi projekteerimisega.
  - Kvaliteediprojektid – eesmärgiks on toodete, teenuste ja/või tööprotsessi kvaliteedi parendamine, hindamine, kvaliteedisertifikaadi taotlemine. Nendes kasutatakse rahvuslikke ja rahvusvahelisi kvaliteedi hindamise kriteeriume ja standardeid (nt ISO standardisarjad, Roheline Võti, EDEN, Märk kindlast arengust). Need eeldavad täpset tööprotsesside, ilmnenud probleemide põhjuste ja tagajärgede analüüsi.
  - Teadusliku uurimis(töö) projektid – on suunatud teadmiste hankimisele ja ei pea tekitama või soodustama muutusi, vähemalt mitte lähemas perspektiivis. Eesmärgiks on kirjeldada ja seletada ümbritsevat maailma ja selle toimumismehhanisme, prognoosida edasist arengut. Projekti eesmärk on abstraktne planeerimine umbmäärane ja järgjärguline.
  - Juhtimis- ja haldusprojektid – käivitatakse tavaliselt siis, kui on tekkinud vajadus tõhustada või reorganiseerida tegevust. Projektirühm moodustatakse põhiorganisatsiooni töötajatest ja võimaluse korral väliskonsultantidest.
- Teostus- ehk tehnilised projektid:
  - Täideviimisprojektid – tegelevad eelnevalt äraotsustatud muutuste teostamisega.
  - Järelvalveprojektid – tegelevad eelnenud tegevuse tulemuste kontrollimise ja hindamisega ning võimalike takistuste kindlakstegemisega (sh. ehitusjärelvalve).
  - Hindamisprojektid – tegelevad olemasoleva organisatsiooni, eksperimendi või teostatud muutuste hindamisega.

- Ehitusprojektid – loovad uut objekti, tulemus objektiivselt hinnatav. Nendel on kindel ajagraafik, kindlaks määratud ressursid ning tulemused selgelt mõõdetavad. Probleemiks on raha- ja ajapuuduse oht ning sellest tulenevad kvaliteediprobleemid.

Projekte võib tegelikult liigitada veel ka ulatuse (väike- või suurprojektid), teostaja arvu, tulususe (äri- või mittetulunduslikud projektid), staatuse (institutsionaalsed või eraeluprojektid) keerukustaseme ja teiste kriteeriumite alusel. (Salla 2007: 7)

Näiteks võib projektide läbiviija olla üksikisik, riik või ettevõtte, millest tulenevalt saab rääkida isiklikest, riiklikest või ettevõtte projektidest. Elu jooksul teostab inimene hulgaliselt mitmesuguseid projekte (nt täiendus- või väljaõppe, korteri remont, majaehitus, töökoha vahetus, tähtpäevade tähistamine, puhkusereis), mida nimetatakse isiklikeks projektideks ning mille läbiviimisel on abi projektijuhtimise meetodite tundmisest. Teiseks liigiks on riiklikud projektid, nt maanteede, kergliikluste või riikliku haigla ehitus, parkide ja metsade korrastamine, rahvaloendus, riigiettevõtete erastamine jne ning ettevõtte projektid on vastavates asutustes kirjutatud ja teostatud projektid, mis on suunatud ettevõtte arendamiseks, turuosa suurendamiseks ja/või käibe suurendamiseks. (Perens 2001: 11)

Vastavalt ressursivajadusele võib projektid jagada suur- ja väikeprojektideks. Suurprojektid jagunevad omakorda ettevõtetmajanduslikeks projektideks (nt uue toote turuleviimine, tütarettevõtte asutamine, liitumine teise ettevõttega jne), organisatoorseks projektideks (nt. uue raamatupidamisprogrammi juurutamine, juhtimisstruktuuri väljatöötamine ja rakendamine, uue palgasüsteemi rakendamine) ning tehnilisteks projektideks (nt uue toote väljatöötamine, tootmistehnoloogia täiustamine, uue tootmisliini käigulaskmine). Väikeprojektid nõuavad võrreldes suurprojektidega oluliselt vähem ressursse, mis ei tee neid aga vähem olulisteks. Tüüpilisteks väikeprojektideks on aktsionäride koosoleku läbiviimine, osalemine messil, kliendipäeva korraldamine, tootetutvustuspäeva organiseerimine jne. (Samas: 11-12)

Nagu eelnevalt juba välja toodut, on projektid muutumas lahutama osaks organisatsioonide töös ning suurem osa teostatavatest projektidest on nõu sega mitmest liigist. Sellest tulenevalt on soovitatav määrata kindlaks, kas ühe või teise ettevõtmise näol on üldse tegemist projektiga ning kui jah, siis millise, tagamaks tegevuste planeerimise ja teostamise tõhusust, eesmärgipärasust ning ressursse säästlikust. Projekti edukus sõltub selle plaanist, kaasatud inimeste teadmistest, kogemustest ning oskustest, aja- ja asjakohastest tegevustes ning paljudest teistest teguritest, mida käsitletakse põhjalikumalt järgnevatel osades.

Kokkuvõtteks tooks välja projektitöö eelised ning peamised projektijuhtimise meetodi rakendamise põhjused. Projektitöö eelisteks on eesmärgipärasus, tulemuste mõõdetavus, oma ressursid ning nende ja välisressursside efektiivsem kasutamine, kiire infokulg ning paindlikus, asjatundlikus, vastutuse selge jagamine, plaanipärasus, organisatsiooni ja projekti eesmärkide samasuunalisus ning arengulisus. Selle kaudu lihtsustub ja areneb valdkondadevaheline koostöö ning saavutatakse selgelt määratletud võimupiiridega ja vastutusega juhtimine. (Perens 2001: 12; Salla 2007: 5-6) Projektijuhtimise meetodite õige kasutamine ja läbimõeldud ning eesmärgipärased tegevused soodustavad probleemide täieliku lahendamist ja positiivse ning kõiki osapooli rahuldava tulemuse saavutamist.

## 1.2. Projektidega seotud asjalised ning nende juhtimine

Projektide maastikul on olulisteks terminiteks projekti organisatsioon ja selle erinevad struktuurid. Antud konspekti raames käsitletakse neid vaid põgusalt, kuna need ei oma siinkohal määravat rolli ning selles osas keskendutakse peamiselt projektijuhi ja meeskonna olemusele ning nendele esitatavatele nõuetele ja ülesannetele. Organisatsioon ja ka ettevõtte on inimeste ühendus, mis tegutseb ühise eesmärgi nimel ning mida seob struktuur, tehnoloogia ja strateegia (igapäevaselt nimetatakse seda pigem projekti- või arendusmeeskonnaks). Struktuuri siinkohal võib nimetada skeemiks, mis määrab kindlaks ettevõtete üksuste ja töötajate grupeerumist vertikaalselt ehk ülemus-alluvussuhete hierarhia ning horisontaalselt ehk sama hierarhilise tasandi ametite, ülesannete jaotust. (Salla 2007: 9).

Tavaorganisatsioonides teostatakse projekte aeg-ajalt ja tegemist on uudsete ja erinevat arenduslikku laadi projektidega. Seal puuduvad sageli eelnevad kogemused analoogsetes projektides ning projektivahelisi sõltuvusi on vähe. Tava- ja projektitöö teostatakse sageli paralleelselt, kuid projektiöö kipub jääma põhiöö varju ning seal kontrollib eelarvet põhiorganisatsioon. Tavaorganisatsioonides võib projektiorganisatsioon olla (Samas: 9-11):

- **Autonoomne ehk iseseisev projektiorganisatsioon** luuakse siis, kui projekt ei puuduta otseselt ühegi organisatsiooni allüksuse tegevusvaldkonda, nt organisatsiooni hõlmava sündmuse organiseerimine või uue allüksuse loomine. Projektigrupp koosneb sageli väljastpoolt palgatud liikmetest, kellest osa võib jääda edaspidi projekti raames loodud allüksuse põhitöötajaks. Projektigrupis võib olla ka põhiorganisatsiooni töötajaid, kes on vabastatud projekti ajaks tavatööst. Sellises organisatsioonis allub projektijuht otseselt juhtkonnale. Töötajad pole hõivatud muude töökohustustega ning see võimaldab neil täielikult projektile pühenduda. Kuna projektijuhul ja meeskonnal on piisavalt iseseisvust projekti puudutavate otsuste langetamisel, tugevdab see vastutustunnet ja motivatsiooni projekti õnnestumise tagamisel. Ka tööde hakkimist ja tähelepanu hajumist on tavapärasest vähem, reageerimine keskkonnamuutustele, projekti kõrvalekalletele ja riskidele on seetõttu kiirem. Puuduseks on aga see, et ajutisele projektitööle on keeruline leida professionaalseid töötajaid. Projekt on tellija jaoks kallim, sest väljastpoolt palgatud meeskonnaliikmetele tuleb eraldada tööruum, hankida töövahendeid jne.
- **Allüksusesisene projektiorganisatsioon** moodustatakse tavaliselt väiksemahuliste allüksuste projektide teostamiseks vastava osakonna „sisse“. Seda tehakse tavaliselt siis, kui allüksuses vajab lahendamist erakorraline olukord ning ülesande täitmisel tullakse toime nõ oma jõududega (nt täiendkoolituse või osakonna aastapäeva pidustuste korraldamine). Allüksuse projektigrupp moodustatakse tavaliselt ühe osakonna töötajatest. Projektijuhiks on allüksuse juhataja või tema määratud töötaja. Viimati mainitud juhul on osakonnajuhataja juhtisiku rollis, talle allub projektijuht.
- **Maatriksorganisatsioon** on allüksustevaheline projekt, mis luuakse tavaliselt siis, kui organisatsioonis on tekkinud laiaulatuslikum vajadus või probleem, mille lahendamiseks vajatakse eriosakonda – erivaldkondade ja/või funktsioonide spetsialiste. Sellisel juhul moodustatakse projektirühm kuhu on „laenatud“ töötajaid nende põhiorganisatsiooni allüksustest, keda projekt puudutab ja/või kelle töötajatel on projektitööks vajalikud oskused. Projektijuht kuulub tavaliselt osakonda, millega projekt on põhivaldkonna ja sisu poolest kõige otsesemalt seotud. Projektigrupi liikmed osalevad projektis põhitöö kõrvalt, olles nii projektijuhi kui ka oma



osakonnajuhataja alluvuses. Projekti liikmete volitused, rollid ja staatus erinevad sageli tavatöö omadest. Tavapäratu olukord võib tekitada rollikonflikte.

**Projektipõhine organisatsioon** on ajutine, mingi projekti ülesande lahendamiseks loodud organisatsioon, mille ülesehitus ei järgi tavaliselt ettevõtte regulaarset struktuuri ning mille põhitegevus seisneb projektiteenuse osutamises, kus projektid on majanduslikult iseseisvamad ja sõltuvad kliendist. Projektijuhtimisele keskendunud organisatsioonid on spetsialiseerunud teatud valdkonda tellimusprojektide ettevalmistamisele, teostamisele ja/või hindamisele. Selliste ettevõtete hulka kuuluvad, nt IT- ja infosüsteemide ettevõtted, suhtekorraldus- ja üritusturundusfirmad, reklaam- ja konsultatsioonibürood. Seoses struktuurfondide avamisega on tekkinud ka rida projektitaotluste koostamise ja teostamise konsulteerimise teenust osutavaid ettevõtteid ning organisatsioone. Selliste ettevõtete konkurentsieeliseks on asjatundlikus (oskusteave). (Salla 2007: 8, 11)

Projektipõhises organisatsioonis on palju samaaegselt ja sarnaseid käigus olevaid projekte, mis kasutavad samu töötajaid ja materiaalseid ressursse. Seega aja- ja ressursisõltuvusi on palju. Töötajad võivad olla hõivatud korraga 5-6 projektiga, mida juhivad eri projektijuhid. Projektijuhil võib korraga olla käsil 3-4 eri staadiumis olevat projekti, kuid järjest rohkem on organisatsioone, kus tuleb juhtida või hallata korraga kuni 40 eri staadiumis olevat tellimusprojekti (nt Broadline, kelle näol on tegemist sündmuskorraldus ettevõttega ning kus võib samaaegselt olla töös kümnete sündmuste korraldamine ja turundamine). Kuna ressursisõltuvusi on palju, peab projektijuht oskama aja planeerimisel ja kasutamisel ennetada potentsiaalseid ressursikonflikte, kus sama inimest või töövahendit vajatakse korraga mitmes projektis. Lisaks projektijuhule võib mõnikord olla organisatsioonis ka nn üldjuht kes jälgib paralleelselt projektide kulgu ja ressursside optimaalset kasutust. (Samas: 11; OÜ Broadline 2010)

Eelnevalt välja toodut erinevate projektiorganisatsioonide käsitlustes selgus, et tavaliselt tuleb projekti läbiviimiseks koostada töörühm, kuhu kuuluvad mitme valdkonna spetsialistid. See, kas projektirühm moodustakse iga üksiku projekti jaoks sõltub ülesandes ja selle kompleksusest, ülesannete lahendamiseks vajalikust kvalifikatsioonist, vajadusest erinevate erialateadmiste järel, funktsionaalsete üksuste haaratusest projektidega ning projektitöö kogemusest. Projektirühma moodustatakse seetõttu, et tal on teatud eelised üksikteostaja ees kui rühm on koostatud õigetest alustel ja hästi läbikaalutletult. (Perens 2001: 28) Siinkohal peab aga teadvustama, et projektirühmal on nii eeliseid kui ka puuduseid (vt tabel 1)

Projektirühm võib olla struktureeritud või struktureerimata. Struktureerimata projektirühmas töötatakse probleemi lahendus välja ühiselt, alajaotusi moodustamata. Suurte ja ulatuslike projektide puhul on otstarbekas jaotada projektirühm alarühmadeks, kelle tegevust koordineerib hierarhiaga projektirühmas projektijuht ning hierarhiata projektirühmas selleks määratud koordinaator või koordineerivad alarühmad oma tegevusi ise otsese suhtlemise teel. Sõltumatud osalised projektirühmad moodustatakse eelkõige projektide puhul, mis esitavad rühma liikmetele erinevaid nõudmisi ning kus ühe projekti realiseerimiseks moodustatakse vastavalt projekti faasile mitu erineva koosseisuga ja üksteisest sõltumatut projektirühma. (Perens 2001: 30)

Projektirühma suurus sõltub püstitatud ülesannetest, tegutsemise efektiivsusest, projekti ulatusest ja spetsialistide vajadustest. Lisaks aga ka rahalistest võimalustest ja inimressursist. Töötajate valikul projektirühma tuleb arvestada nende kvalifikatsiooni ehk nõutavad võimed

ja vajalikud kogemused, päritolu, kaasatavust. Töötajate kvalifikatsiooni võib jagada erialaseks (teadmised ja kogemused valdkonnas, mida projektiülesanne puudutab) ja projektialaseks kvalifikatsiooniks (teadmised ja kogemused, mida on vaja projektide kavandamiseks, projektides osalemiseks ja tööks projekteerimiseks). Projektirühma saab moodustada oma ettevõtte või ettevõttevõrgustikust töötajatest või nii oma ettevõtte kui ka ettevõttevõrgustikust töötajatest. (Perens 2001: 30)

**Tabel 1.** Projektirühmade eelised ja puudused

Põhilised projektirühmade eelised on	Tööl projektrühmaga on järgmised puudused
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuna probleemiga tegeleb korraga mitu inimest, jõutakse lõpptulemuseni kiiremini.</li> <li>• Võimalus kaasata spetsialiste just ülesande lahendamiseks vajalikust valdkonnast võimaldab anda erialaselt paremat tulemust.</li> <li>• Projektirühma võib kaasata nõustajateks oma ala tippspetsialiste väljastpoolt ettevõtet, mis loob eelduse parema lõpptulemuse saavutamiseks.</li> <li>• Personali suurem hulk vähendab riski, sest kõik ei sõltu ühest isikust.</li> <li>• Liituvad erinevad erialased ja juhtimisalased teadmised ning kogemused, mis üksteist täiendades võimaldavad erialaselt paremat lahendust ja juhtimisalasel meeskonna potentsiaali paremat ära kasutamist.</li> <li>• Koostöövõimalus aitab võimustruktuure arvestamata liita eri valdkondade oskusteavet.</li> <li>• Suurem loomingulisus tänu erinevate isikute üksteise rikastamisele.</li> <li>• Vähenevad subjektiivsed mõjud tulemusele.</li> <li>• Täisajaga töötava projektirühma tegevuse koordineerimine on lihtsam.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suuremates rühmades on suhtlemine aeganõudvam.</li> <li>• Suuremate projektide korral võib tekkida bürokraatiaoht.</li> <li>• Sageli on keeruline leida sobivaid töötajaid ja teatud juhtudel kardavad valdkondade juhid, et projektitöö mõjub tavatööle kahjulikult.</li> <li>• Keeruliseks võivad osutuda konsensuse leidmine</li> </ul>

Allikas: Perens 2001: 28

Siinjuures peab aga võtma arvesse iga võimaluse eelised ja puudused. Parimaks viisiks peetakse kolmandat variandi ehk siis nii oma ettevõtte kui ka väljast poolt inimeste kaasamist, kuid siinkohal jällegi sõltub palju projekti iseloomust ning kaasatavate inimeste pädevusest ja kogemustest. Kui välisspetsialistil on väga head teadmised projektijuhtimises, kuid puuduvad vastava valdkonna kogemused ja teadmised ning nõ endale maja inimene ei soovi uue inimesega koostööd teha või teeb seda pinnapealselt, siis tulemuseks võib olla nt ettevõtte või sihtkoha eripära mitte arvestavad arendus- või turundustegevused, mis omakorda võib tingida ressursside otstarbetud kasutamist ja isegi raiskamist.

Projektirühmalt oodatakse eelkõige head koostööd. Efektiivne koostöö eeldab seda, et kõik liikmed oleksid valmis ja võimelised tegema meeskonnatööd, osalejad oleksid avatud, loomingulised, võimelised tegema ja vastu võtma konstruktiivset kriitikat ning kõik rühma liikmed oleksid valmis õppima ja õpetama. Enamasti rakendatakse praktikas hierarhilise juhtimisstruktuuriga projektirühma vormi, mis tähendab, et projektirühma tegevuse määrab oluliselt ära projektijuht, millest tulenevalt osutatakse suurt tähelepanu ning nõudmised projektijuhi isikule ja rollile. (Samas: 44)

Projektimeeskonna tulemusliku töö eelduseks on projektijuht, tema teadmised, tegevused, oskused ja otsused. Seetõttu peaks projektijuhi määratlemisel eelkõige panema paika temale esitatavad nõuded, asend organisatsioonis, ülesanded, õigused ja vastutus. Projektijuhile esitab nõuded eelkõige kavandatav ja läbiviidav projekt. Kui jaotada projektijuhi oskused juhtimis- ja erialaoskusteks, siis sõltuvalt projekti suurusest ühtede osakaal nõuetes kasvab ja teiste osakaal langeb – mida suurem on projekt, seda olulisemateks muutuvad projektijuhi juhtimisalased oskused. Väga häid erialateadmisi nõuab projektijuhilt eelkõige väikeste projektide juhtimine.

Projektijuht ei pea olema erialaspetsialist, aga tal peab olema probleemi lahendust pakkuvast valdkonnast hea ülevaade. Projektides, mis puudutavad korraga väga paljusid tegevusvaldkondi (nt uue toote väljatöötamine ja turule viimine, mitme ettevõtte ühinemine, täiesti uue tehnoloogia tootmise alustamine), on projektijuhi erialaste oskuste profiili kindlaksmääramine eriti keeruline. Enamik projektijuhte peab juhtima rühmasid ning seetõttu peab neil olema teadmisi meeskonna juhtimisest – peab teadma juhtimisstiile, juhtimistehnikaid, juhtimisvahendeid ja juhtimismudeleid. Projektijuhil peaksid kindlasti olema eelnevad projektitöö kogemused (Perens 2001: 35).

Tänapäeval ei saa aga eelnevat nõuet põhireeglina võtta, kuna just noorematel ja tegelikult üha rohkem ka vanematel inimestel, kes alles alustavad ettevõtlusega (tavaliselt mikro- ja väikeetevõtted), ei ole piisavalt varasemaid teadmisi ja kogemusi projektide kirjutamisel ja juhtimisel ning teiseks ei ole tihti ka rahaliselt võimalik kellegi vastavate teadmistega palkamiseks. Oskused tulevad kogemustega ning tulenevalt sellest ja eelnevast soovitatakse leida võimalus osalemaks mõnes projektimeeskonnas selle liikmena või kas või jälgida ja vestelda projektijuhiga. Abi näiteks konsultatsioonide näol pakkuvad ka mitmed organisatsioonid, nt EAS ja selle regionaalsed keskused (Pärnus nt PEAK, Ida-Virumaal IVEK jne). Kuna olulisel kohal on ka juhi sellised isiksuse omadused nagu meeskonnatööle orienteeritus, loomingulisus, kergesti inimestega kontakteerumine, algatusvõimelisus, osav läbirääkija, usaldusväärne, läbilöögivõimeline, otsustusaldis, distsiplineeritud, hea organiseerija, siis ka need aitavad väheste projekti kirjutamis- ja juhtimiskogemustega inimestel hästi hakkama saada (Perens 2001: 35-36; Mochal, Mochal 2003: 91).

Projektijuhi põhiülesanded on seotud projekti planeerimisega, ohjamisega ja koordineerimisega ning kontrolliga. Projektijuht plaanib, korraldab, ohjab ja kontrollib projektirühma tööd nii sisulisest, personaalsest, tähtajalisest kui ka eelarvelisest aspektist lähtuvalt (nt personali rakendamine, tähtaegadest ja eelarvest kinnipidamine, vahendite kasutamine). Projekti kontrollimisega on projektijuhil kaks ülesannet: kontroll (mis hõlmab projekti realiseerimise kontrolli ja projekti lõpptulemuse kontrolli) ning aruandlust, millega projektijuht annab projekti tellijale aru projekti realiseerimise käigust. (Perens 2001: 36-37, 39) Viimase alla võib arvata ka kõiki projekte, mille vahendusel taotletakse tegevuste realiseerimiseks rahalisi vahendeid EL struktuurfondidest või omavalitsustest ja nende allüksustest.

Projektimeeskonna juhtumisel tõusevad olulisele kohale juhi projektijuhtimise ja meeskonnatöö alased oskused ning isikuomadused. Edukaid projektijuhte iseloomustab kooperatiivne juhtimisstiil, mille puhul on tagatud, et meeskonnas tekkib konstruktiivne tööühkkond ja meeskond oleks rohkem, kui lihtsalt tema liikmete summa s.t. liikmete koostöös tekkiks sünergiaefekt ( $2+2=5$ ). Kooperatiivset juhtimisstiili iseloomustab veenmine ja kooskõlastamine, otsuste ühine väljatöötamine, rühma ühine tegutsemine eesmärkide saavutamiseks, ülesannete täpne jaotus, projektijuhi kättesaadavus alati ja kõikidele projektis

osalejatele, tulemuste, mitte hoiakute kontrollimine, kõigi informeerimine projekti käigust, eriliste saavutuste hindamine ja honoreerimine (viimane ei ole alati võimalik, kui tegemist on materiaalse honorariga), vähene bürokraatia ja staatuse mitterõhutamine. (Samas: 49)

Sellist juhtimisstiili kasutav projektijuht peab olema avatud, delegeerida oskav ja tahtev, alluvaid usaldav, eelisõigusi mittetaotlev, erialaselt kompetentne, projektijuhtimise kogemuste ja oskustega. Projektirühma liikmete juhtimine projekti käigus tähendab alluvate motiveerimist, informeerimist, toetamisest, delegeerimisest, konfliktide lahendamisest, alluvate tegevuste hindamisest. Siinkohal on oluline välja tuua, et palk ja töötingimused võivad küll olla tööturu tasemel, kuid üksi omaette ei taga nad veel töötajate kõrget motiveeritust. (Samas: 49-50) Praktikast ja mitmesugustest uurimustest tuleb välja, et inimesi motiveerib väga palju ka kaasa löömine ja abi osutamine mingi tähtsa probleemi lahendamisel, isiklikud saavutused, edu ja tunnustus selle eest, võimalus midagi uut juurde õppida.

Eelnevas lõigus oli mainitud, et hea juht peaks oskama delegeerida. Selle all mõistetakse tööülesannete ja vastutuse üleandmist alluvatele osakondadele ja töökohtadele ning paljud kaasaegsed juhtimismudelid põhinevad delegeerimis põhimõttel. Siinkohal on oluline märkida, et tihti on praktikas olukord selline, et projektijuht delegeerib küll tööülesandeid, kuid otsustusõiguse jätab endale, mille tulemusel peavad rühma liikmed pöörduma pidevalt otsuse järgi juhi poole. See muudab projektijuhti nõ pudelikaelaks, kelle juurde kuhjuvad vähese vaba aja ja paljude ülesannete tõttu tegemata tööd, mille tagajärjeks on killustatud töö ning see, et ei jõuta tegeleda projekti jaoks oluliste probleemidega. (Perens 2001: 52-53)

Kuna projektide juhtimisega kaasneb tihti ka palju konflikte ja probleeme, siis projektijuhi edukuse üheks kriteeriumiks on konfliktide lahendamine. Konfliktide all mõistetakse sotsiaalsed situatsiooni, milles erinevaid seisukohti, arvamusi, huvisid või eesmärke esindavad isikud püüavad nende realiseerimisele üksteist võita. Projektid toovad kaasa muutusi, millest tulenevalt projektide juhtimisel on suur tõenäosus konfliktide tekkeks. Peab nentima, et tavategevuses ei ole aga probleemiks mitte konflikt ise, vaid selle käsitlemise viis, mis jääb tihti nõ ühele poole kalduvaks – nähakse vaid negatiivset külge. Siinkohal peab arvestama ka sellega, et konfliktide teket ei saa alati käsitleda negatiivselt või vastuseisuna, kuna lahkarvamuste tulemusel võidakse välja tuua ka olulised plaani või tegevuste puudused või ebakõlad, mis tulevikus võivad avaldada olulist mõju ka tulemusele. Samas, erinevad arvamused ja huvid, kui nad välja öeldakse ning neid kaalutakse ja nende üle diskuteeritakse, võivad viia täiesti uute arusaamade ja loominguliste lahendusteni. (Samas: 12-13, 45, 54-56)

Konfliktile võib läheneda mitmeti, nt konflikti mahavaikimine, reguleerimine, lahendamine ja vältimine. Seejuures sõltuvad otsused, tegevused ja nende järjestus, ressursside otstarbekas kasutus, tulemused ja ka meeskonna hoiakud ning töö paljus just valitud lähenemisest. Konfliktide puhul on oluline välja tuua ka asjaolu, et rühmaliikmete tegevuste hindamisel juhtub tavapraktikas sageli nii, et pärast puuduste avastamist alluva töös toimub tagasiside koha ja liiga emotsionaalselt. Töö korraliku teostuse korral aga ei anta mitte millegagi märku, et ollakse rahul. (Samas: 56-57) Selline lähenemine pisendab veelgi meeskonna töösoovi ja tegutsemisvalmidust ning seega hinnatakse projektijuhi puhul ka kiitmise oskust väiksemate õnnestumiste ja saavutuste korral.

Lisaks projektijuhile ja teistele meeskonnaliikmetele on olulisteks asjalisteks projekti tellija ja sidusrühmad. Igal projektil on **tellija**, kelleks võib olla oma ettevõtte juhtkond, osakonna või valdkonna juht. Teise võimalusena võib projekti tellijaks olla üksikisik või ettevõtte

väljastpoolt. Sõltumata tellija nõ päritolust, peaks ta projekti tellimisel suutma määratleda, mis on konkreetse projekti juures kõige olulisem – kas selleks on aeg, kulud, kvaliteet, keskkonnasõbralik lahendus jne. (Perens 2001: 57-58) Kindlaks määratud prioriteetidest lähtuvalt saab ka projektimeeskond ja -juht tegutseda tulemuslikumalt.

Kõikidel projektidel on olemas **sidusrühmad**, keda projekti läbiviimine rohkem või vähem (ka kaudselt) puudutab. Tavapärasteks sidusrühmadeks on ettevõtte või organisatsiooni kliendid, konkurendid, allhankijad, omanikud, rahastajad ja pangad, kindlustusfirmad, infoallikad jne. Sisurühmade puhul peab kindlasti arvesse võtma nende kultuur, tähtpäevi ja kultuuride vahelised erinevused ning seda eriti tegutsemiskorrektuses, kiiruses ja tähtaegadest kinnipidamises. Seega on ka erinevatele kultuuridele omased eripärad ja tavadest tulenevad erinevused üheks teguriks, millega peab arvestama tegevuste planeerimisel, eriti rahvusvahelistes projektides. Siinkohal peab projektijuht suhtlema partneritega, meeskonna liikmetega, selgitamaks välja sobivama suhtlemisvormi ja viisi, mis on lõppkokkuvõttes kõikidele sobiv. (Mochal, T., Mochal, J. 2003: 84-85)

Kõige sagedasem viga, mida tehakse, on vähene töö sidusrühmadega – tavaliselt neid ei informeerita projekti käigust ja lõppeesmärgist, mis tegelikult puudutab nende, eriti klientide huvisid vägagi tugevalt. Vähene informeerimine on sageli üheks põhjuseks, miks tekib tugev vasturektsioon arendustegevustele, millega kaasnevad näiteks muudatused. Sidusrühmade vastuseis on mõningatel juhtudel viinud projekti katkestamiseni. (Perens 2001: 59-60)

Tulenevalt eelnevast, on üks võtmetegevustest projekti juhtimisel **kommunikatsioon** klientidega, meeskonna liikmetega, asjaosalistega. Siinkohal peaks jälgima, et lähtutakse mitte ainult enda mugavusest, vaid ka arvestatakse teiste eelistustega nt kanalite ja viiside valikul. Muidugi võimalusi suhtlemiseks on palju, kuid siinkohal ei tohiks unustada, et kõik kirjalikud raportid ja kirjad ei asenda nõ silmast-silma kohtumist, mis on tihti efektiivsem isegi siis, kui tegemist on vaid lühikese kohtumisega asjaosaliste vahel. (Mochal, Mochal 2003: 102-103) Eriti on see oluline, kui tegemist on rahvusvahelise projektiga, milles osaleb korraga mitmeid partnereid erinevatest riikidest. Lisaks, vahel võib vahel olla ka keeruline tuhandete sõnumite ja kirjade, mis tulid e-posti vahendusel (sh nn rämpspost) leida see õige ja projektiga seotud sõnum. Probleemiks võib osutuda ka liiga pikad kirjad ning vähene aeg nende põhjalikuks läbi lugemiseks.

Kommunikatsioon ja informeerimine on oluline ka projektirühma puhul. Informeerimise abil on võimalik vältida tööde ebaõiget teostamist ja projektirühma demotivatsiooni. Projekti läbiviimise käigus vajavad projektis osalejad kolme liiki informatsiooni (Perens 2001: 51):

- informatsioon projektist – info, mis on seotud ülesannete, plaani, otsustega.
- Informatsioon tulemustest – info, mis on seotud eelkõige üksikute etappide lõpuga, tellijaid ja allhankijaid puudutavate kooskõlastustega ning aruandlusega.
- Informatsioon projekti ümbritsevast keskkonnast – teave, mis on seotud projekti lahenduse nõuetega, projekti puudutavate väliste otsustega ja teiste ettevõttes läbiviidavate projektidega.

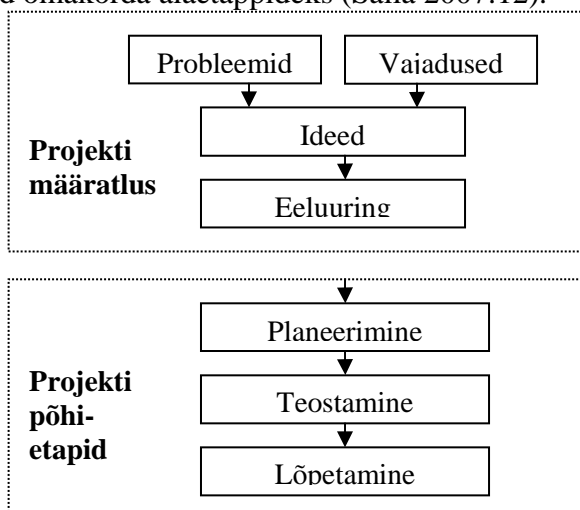
Seega peab projektijuht koostöös teiste meeskonnaliikmetega määratlema infovajadust ning kehtestama infojagamise reeglistiku (kuidas ja kui tihti meeskonnaliikmed hakkavad informatsiooni saama ja edastama) Samuti peab kehtestama infoedastamiskord eriolukorras ning informatsiooni säilitamise korra. (Samas: 52) Projekti kohase teabe ja selle edastamisvõimalusi ja vajadusesi laiemas (projektipõhises) mõistes käsitletakse ka edaspidi.

Kokkuvõttes võib öelda, et projekti korrektse kirjutamise ja õnnestumise puhul ei oma määravat rolli mitte ainult projekti liigi kindlaksmääramine ja terminite tundmine, vaid ka projekti kirjutamise, teostamise ning kontrollimisega seotud inimeste oskused, teadmised, kogemused ja hoiakud. Tähelepanu peab pöörama nii omavahelistele suhetele, informeerimisele, koostööpartnerite ja liikmete päritolule ning harjumustele projekti kirjutamisel ja tegevuste elluviimisel. Seejuures on eelneva puhul oluline osata hinnata ka väliskeskkonda ja sellest tulenevaid mõjusid ning teadma millistest osadest projekt peaks koosnema, et selle kokkupanek ja teostamine oleks võimalikult selge, kõike hõlmav ning tagaks positiivset tulemust. Projekti etappe, osasid ning sellega seonduvat käsitletakse lähemalt järgmistes osades.

## 2. PROJEKTI ETAPPID JA NENDE PLAANEERIMINE

### 2.1. Projekti idee, etapid ja projektiplaan

Igal projektil on oma elukaar: see sünnib, areneb, saavutab oma eesmärgi ja lõpeb eelnevalt planeeritud ajahetkel. Projekti kulg ja lõpp on seega ette määratud – see on üks olulisemaid omadusi, mis eristab projekti tavatööst, samuti toote või ettevõtte elukaarest. Tavatöö on tavaliselt püsiv, projektitöö aga alati ajutine. Projektide ajalise edenemise võib jagada järgmistes etappideks: 1) projekti määratlus ehk eeletapp ning projekti põhietapid, milleks on planeerimine ehk kavandamine, teostamine, lõpetamine (vt. joonis 1). Seejuures jagunevad etapid omakorda alaetappideks (Salla 2007:12).



**Joonis 1.** Projekti jagunemine etappideks (allikas: Salla 2007: 12)

Projekti määratlusetapp saab alguse probleemidest ja/või vajadustest, millele järgneb ideede genereerimine ja eeluurine. Projekti põhifaasideks on planeerimine, teostamine ja lõpetamine. Pärast projekti teostamist võrreldakse taotletud eesmärk saavutatud tulemusega ning hinnatakse projekti õnnestumist. Projekt lõpeb projekti lõpparuande kinnitamise ja sõltuvalt ettevõttest mõnikord ka projektorganisatsiooni ehk -meeskonna laialisaatmisega. (Samas: 12)

Enamik etappe on seotud projektiga taotletava muutuse ettevalmistamisega, mis lõppevad muutuse läbiviimise või uue süsteemi rakendamisega. Iga järgneva etapiga muutuvad projekti kontseptsioon ja ettevalmistused konkreetsemaks ning iga etapi lõpus tehakse kokkuvõtte eelnenust ning hinnatakse kriitiliselt, kas projekt on teostuskõlblik. Pärast eeluuringut esitatakse projektiettepanek ja lähteülesanne, mille põhjal tehakse lõplik valik. Planeerimise etapis valmib ajagraafik, eelarve ja juhtimisplaan. Valminud plaani vaatab juhtkomitee kriitiliselt läbi kiites seda heaks, saates muutmisele või loobudes sellest. (Salla 2007: 12)

**Projekti loogiline struktuur.** Projektil on lisaks ajaliselt järgnevatele tööetappidele ka oma loogiline sisemine struktuur, mis näitab, kuidas projekti sisulised osad on omavahel seotud. Planeerimisprotsessis kõige pealt määratakse probleemid, mida projekt lahendab, ning sihtrühmad, kellele see lahendus on suunatud. Selle põhjal püstitatakse eesmärgid. Samuti määratletakse eesmärkide saavutamise mõõtmiseks vajalikud indikaatorid. Kui probleemide määratlemine näitab seda, et millises olukorras ollakse projekti alguses, siis eesmärgid näitavad, millist muutust selles olukorras soovitakse saavutada. Seejärel määratletakse tulemuse saavutamiseks vajaminevad sisendid – tegevused ning selle põhjal tööülesannete täitmiseks vajalikud ressursid (raha-, inim- ning ajaressursid, vahendid). (Samas: 13)

Teostamisprotsess on vastupidine. Tööde kiirus ja kvaliteet sõltub projekti jaoks eraldatud ressursist. Mida vähem inimressurssi, seda rohkem kuulub aega, mida vähem professionaalseid tegijaid, raha ja vahendeid, seda kehvem kvaliteet jne. Üksikute tööde kvaliteedist sõltub tulemuste kvaliteet ning projekti tulemustest omakorda eesmärkide saavutamine. Kokkuvõttes peab projekti väljundite abil saavutatav kasutegur pikemas perspektiivis olema suurem kui tehtud investeering. Äriprojektide puhul peaks investeering tootma tasuvusperioodi lõpuks kasumit. Mittetulundusprojektide puhul peaks projekti tulemus tooma oodatud muudatuse ja mõju (Samas: 13)

Plaan peaks tagama projekti õiget teostamist. Samas ei pruugi eeskujulik planeering ja teostus anda oodatud tulemust, kui tehakse õigesti valesid asju. Nt hästi planeeritud ja läbi viidud reklaamkampania ei suurenda püsiklientuuri, kui toode ei vasta kliendi vajadustele ja ootustele. Tulemus ja eesmärk saavutatakse siis, kui tehakse õigesti õigeid asju ehk valitakse õige lahendustee muutusse elluviimiseks. Seepärast ei tohiks ühtki projekti komponenti ega tööetappi alahinnata ning varuda aega nende planeerimisel – hea projekt vajab põhjalikku planeeringut, realistlikku ja kasutamiskõlblikku plaani, piisavat materiaalselt baasi ja teisi ressursse ning paindlikku, projekti sise- ja väliskeskkonna muutustele reageerivat teostust. (Samas: 13; Mochal, T., Mocha, J.1 2003: 2)

## 2.2. Projekti määratluse ehk käivitamise etapp

**Projekti käivitamine.** Enamik projekte käivitatakse seetõttu, et on leitud kitsaskoht või on tekkinud ettevõttes või organisatsioonis probleemid, mis on sageli põhjustatud ressursside vähesusest, uute tehnoloogiate kasutuselevõtust, valitsuse tegevusest, turupositsiooni või sotsiaalsetest muutustest, millele hakatakse otsima lahenduse (Perens 2001: 61, 63, Salla 2007: 14). Teiseks projekti ideede allikaks on tavaliselt klientide/sihtrühma vajadused ja ootused, täpsemalt nende muutus. (Salla 2007: 12) Kolmandaks põhjuseks on konkurentide tegevus, uued tooted, teenused ja lahendused.

Eelnevale tuginedes võib öelda, et projektiprotsess on ühtlasi ka problemlahenduse protsess. Kui probleemne olukord tekib ettevõtte sees, siis sellisel juhul käivitatakse arendusprojekt, mille eesmärgiks on likvideerida kitsaskoht ettevõttes Klientide probleeme püütakse lahendada ja tulla vastu nende vajadustele tellimusprojektidega, nt tootearendusprojektid uute toodete loomiseks või olemasolevate täiustamiseks. (Samas: 14)

Projekti käivitamise ehk määratluse faasi võib käsitleda kui probleemi määratlemist ja analüüsi, erinevate taustuuringute teostamist (nt lähteolukorra analüüs (SWOT),



finantskalkulatsioon), turuanalüüsi, alternatiivsete lahendusvariantide väljatöötamist ja teostatavuse hinnangut. Tihti selgub juba probleemile alternatiivseid lahendusi otsides, milline neist on ainuõige ja viib kõige kindlamini tulemusteni. Juhul kui sellist lahendust ei selgu, tuleb ette võtta järgmised kolm sammu: 1) teostatavuse hinnang, 2) riski analüüs, 3) projekti plaanimise otsustamine. (Perens 2001: 61-62, 68; Salla 2007; 12)

Lahenduste ja ideede analüüsi tulemusena valitakse välja vaid elujõulisemad ideed. Nende osas viiakse läbi eeluuring, kuid tihti on see pigem erand kui korrapärasus. Sagedamini otsustatakse juba olemasolevate teadmiste ja informatsiooni alusel. Käivitusetapp peab lõppema projekti (tegevuse) planeerimise või kõrvalelükkamise otsusega (Salla 2007: 12). Siinkohal on oluline arvestada, et kiirustamine projekti ettevalmistamise etapil võib viia asjatule ressursside kulutamisele. Pärast ebapiisavat analüüsi käivitatud projekt võib kaasa tuua kulusid, mida saadav tulu ei pruugi korvata. (Perens 2001: 62)

Probleem analüüsi võib jagada kolmeks etapiks (Salla 2007: 14):

1. Probleemide avastamine ja määratlemine – selgitatakse välja, mis on valesti ning kus ja millal probleem tekib/avaldub;
2. Probleemide põhjuste ja omavaheliste seoste analüüs – selgitatakse välja, miks probleem tekkis ja millised on tagajärjed;
3. Optimaalse lahendusvariandi leidmine – selgitatakse välja ja määratakse kindlaks, kuidas probleemi lahendada ja edaspidi seda ennetada;

Siinkohal peab nentima, et probleemide analüüsimine on keeruline, sest probleeme tunnetatakse sageli puudulikult või moonutatult. Samuti on põhjusteks asjaolud, et probleem ei ole alati nähtav ning pigem on tunnetav tagajärg, probleemide vahelisi seoseid ei analüüsita ning põhiprobleeme ei leita üles. Lisaks aetakse probleemid ja tagajärjed segi ning asutakse tegelema sümptomite, mitte põhjusega, probleemi mõju ja tähtsust ala- või ülehinnatakse ja üsna tihti üritatakse lahendada dilemmasid või pseudoprobleeme. Eelneva vältimiseks ja objektiivse ülevaate saamiseks on vajalik kaasata probleemanalüüsi kõik sellega seotud organisatsioonitasandid või nende esindajad. Erinevate osapoolte subjektiivsete ja vastuoluliste seisukohtade esitamise ja analüüsi kaudu on võimalik näha probleemi mitmekülgsemalt ning anda objektiivsema. (Samas: 14) Lisaks võib erinevate seisukohtade arutlemisel ja vaidlemisel tulla esile mitmeid võimalusi ning uusi lahendus- või teostusideid, mis muus olukorras oleks võinud jääda märkamatuks, kuna selle peale ei mõeldud.

Probleemi ei ole lihtne avastada ettevõtte sees, kuid veelgi keerulisem on see tootearenduses, mis on suunatud kliendi vajaduste ja probleemide avastamisele ning lahendamisele. Üheks põhjuseks asjaolu, et sageli klient ei teadvusta ega oska isegi sõnastada, mida ta vajab. Sellest tulenevalt tekib lõhe pakutava ja kliendi tegelike vajaduste vajel. Tootearendus- ja turundusprojektide suurimaks väljakutseks on õigesti ära aimata, mida klient tõeliselt vajab ja tegelikult tarbiks. See on võimalik siis, kui tootja tehniline oskus ühendatakse tarbija praktilise kogemusega. Lisaks traditsioonilistele turu-uuringutele on soovitatav kasutada vajaduste välja selgitamiseks ka alternatiivseid meetodeid. Järjest aktiivsemalt tehakse klientidega koostööd ning tootearendajad ja turundajad ei katseta oma toodete kasutamist ainult nõ laboris, vaid ka nende õiges kasutuskeskkonnas. (Samas: 14)

Probleemi analüüsimiseks kasutatavad probleemanalüüsitehnikad on (Salla 2007: 15):

- Näitarvud – uuritava või probleemvaldkonna jaoks moodustatakse näitarvude kogum, mis iseloomustab probleeme kvantitatiivselt. Siinkohal on oluline teada, et näitarve ei

saa analüüsida isoleeritult, sest need võivad anda tegelikkusest moonutatud pildi (kõrged tootmisnäitajad ja madalad kulud ei taga veel seda, et tooteid ostetakse ning kasum on turul püsimiseks piisav.) Seetõttu on oluliseks indikaatoriks ka käibe- ja kasuminäitajad ning võrdlus võrdlusnäitarvudega, milleks võivad olla, nt ettevõtte, valdkonna keskmised, teiste sama tegevusvaldkonna ettevõtete või eelneva aruandlusperioodi näitarvud jne.

- Kontroll-leht – on kogemuste abil loodud (tavaliselt anonüümne) küsimustik, mis oma terviklikkusega peab tagama kitsaskohtade esiletuleku. Küsimustikus vastatakse kindlatele kontrollküsimustele, millede õige esituse ja asetuse tagamiseks on soovitatav kasutada väljaspoolse isiku või organisatsiooni abi.
- Intervjuu – ehk suuline küsitlus on üks igapäevasemaid probleemide avastamise ja lahendamise meetodeid. Objektiivsem tulemus saavutatakse siis, kui küsitlejaks on erapooletu konsultant. Tõepärase pildi saamise seisukohalt on oluline küsitleda erinevaid osapooli ja õigeid inimesi. Ka peab vastaja usaldama küsitajat ja kui küsitleda töötajaid, siis ei soovitata, et seda teeks juhataja, kuna siis võivad ja suurem osa tulemustest on moonutada, kuna ülemusele ei taheta või ei juleta kõigest rääkida.
- Simuleerimine – probleemsete ja kasutute tegevuste tuvastamiseks kujutatakse kogu tööprotsessi virtuaalselt, skemaatiliselt või vähendatud ruumis läbi mängides. Simuleerimisest peaksid osa võtma nii töötajad kui ka töödejuhatajad. Nii avastatakse tulemuste sisukohalt kasutatud tegevused.
- Probleemi- ja eesmärgipuu – probleemipuuga analüüsitakse avastatud probleemide põhjus-tagajärg-seoseid ning leitakse põhiprobleem. Probleemipuu tegemisel tuleks vastata järgmistele küsimustele:
  - Millist tüüpi probleeme esineb? Grupeerida sama valdkonna probleemid.
  - Millised on sama tüüpi (nt tehniliste, personali) probleemide seosed?
  - Milline on põhiprobleem, mis ühendab kõik eri tüüpi põhjusprobleemid?
  - Millised probleemid on viinud põhiprobleemi tekkimiseni?
  - Millised tagajärgprobleemid tulenevad põhiprobleemist?

Probleemide keerukustasemest sõltuvalt eristatakse kiiresti lahendatavaid, projektitasandi (lahendatavad 1-2. aastaga) ning strateegilise tasandi probleemid (lahendatavad 3-5. aastaga mitme projekti koosmõjul). Kui põhiprobleem on niivõrd laiaulatuslik, et ühe projektiga seda lahendada ei suudeta, tuleks jagada probleemid eri projektideks ning ajastada projektid vastavalt kasutadaolevatele ressurssidele ja probleemiaktuaalsusele. Ühe projektiga lahendatavaid või leevendatavaid probleemid tuleks eristada, mis aitab piiritleda projekti nii sisu kui ka vastutuse poolt

Eesmärgipuu tekitab, kui probleemipuu probleemid sõnastada ümber tulemustena. Eesmärgipuu kujutab soovitud olukorda ning selles määratletakse projekti otsesed ja kaudsed eesmärgid ning mõjud.

Uuringute teostamise ja andmete kogumisel probleemi välja selgitamiseks peab eelnevalt veenduma antud tegevused ei lähe maksma rohkem kui nende andmete väärtus on (Mochal, T., Mochal, J. 2003: 121). Seejuures peab hindama nii aja-, raha- kui ka muude ressursside kulu, mis võib olla seotud seadmete soetamisega, küsitluste läbiviimisega, inimeste lisa tööga või kellegi väljastpoolt palkamisega. Lisaks peab hindama ka iga meetodi puhul esitatavaid küsimusi, veendumaks nende põhjalikkusest, teema- ja ajakohasusest. Muidu võib tekkida olukord, kus aega ja raha on kulutatud, kuid saadud tulemused midagi täpset ei kajastagi.

**Ideede genereerimine ja analüüs.** Olukorra kaardistamisele ja probleemide määratlusele järgneb ideede genereerimine ja lahenduste leidmine. Vastavateks võimalusteks on ideede genereerimismeetodid (ajurünnak, 635-meetod), süstemaatiline organisatsioonisisene arendustöö (nt ettevõtte arendusosakonnas); tarbijaskonna signaalid (nt kaebused); konkurentide tegevus, sh teiste ettevõtete probleemid; koostöö, kontaktvõrgustikud ja infoallikad; ühiskonnamuutused (majandusliku, sotsiaalse ja poliitilise keskkonna muutus); innovatsiooni (uue toote leiutamine, tehnoloogia areng); ebaõnnestunud idee või tootele uue funktsiooni leidmine; arendajad ja turundajad ise täpsemalt loovus ja oskus vaadata oma igapäevast elukeskkonda nn värske pilguga ning kriitiliselt. (Salla 2007: 16, Perens 2001: 62)

Ideede genereerimisele järgneb valikuprotsess, mis sisuliselt tähendab, et samalaadsed ideed rühmitatakse ning kõlbmatud praagitakse välja. Ülejäänud arendatakse edasi, neid konkretiseeritakse ning analüüsitakse elujõulisuse ja teostatavuse seisukohalt. Idee tugevate ja nõrkade külgede analüüsimisel ning valikul võib kasutada *pro-contra* meetodit, kus toimub ettevalmistatud väitlus ideed kokkuleppeliselt kaitsva ning oponeeriva rühma vahel. Valikuprotsessis heidetakse enamik ideid kõrvale ning need, mis on head, kuid mille teostamiseks pole hetkel sobiv aeg jäetakse nõ hilisemaks. Valikuprotsessi läbinud ideed kohta käivitatakse omakorda eeluuring. (Salla 2007: 17)

Eeluuringu eesmärgiks on välja selgitada ideest loodava projekti tegevuskeskkonda, tegevusalaspetsiifikat, analoogsete projektide eelised ja puudused, innovatiivsus ja originaalsus, maksumus, rentaablus ja rahastamisvõimalused, keskkonnasõbralikkus, seaduslikkus, tulemuse sobivus turunõuete ja -vajadustega, jätkusuutlikkus ja arengupotentsiaal, õige ajastus ning kõigi eelnevalt loetletud faktoritega seotud riskid (projekti riskitase). Teiste sõnadega tuleb leida vastuseid järgmistele küsimustele: mida tahetakse saavutada ja millal, kui palju see läheb maksma, kes teeb ära töö ja kuidas peab see olema tehtud, millised on tulemused ja kasu. Nende lähteandmete koosmõjul kujuneb esialgselt ideest projekti kontseptsioon ning see peaks aitama tulevikus vältida probleeme, mis võivad tekkida üksteisest valesti arusaamisest juba varases staadiumis. Lähteandmete kogumiseks loetletud valdkondade kohta tuleb läbi viia omakorda taustuuringud (nt ettevõtte sise-, väliskeskkonna, sihtrühma ja tegevusala uuring) ja analüüs (nt SWOT-analüüs). (Samas: 17-19; Mochal, T., Mochal, J. 2003: 2)

Eeluuringu käigus saadud andmete koosmõjul selgub, millal on õige hetk projekti teostada. Samuti peaks täpsustama, kas projektikontseptsiooni saab teostada selle esialgsel kujul või on see teostatav vaid osaliselt/mugandatult ning teatud tingimustel või osutub idee teostamine ettevõtte jaoks liiga suureks riskiks võrreldes oodatud kasumiga. Õige hetke valik on nii projekti käivitamise kui ka projekti tulemuse töösse rakendamise osas sama oluline kui idee sisu. Eriti oluline on õige ajastus uute toodete ja teenuste turuletoomisel ning ettevõttesiste muudatuste läbiviimisel. (Samas: 17)

Sisekeskkonna analüüsid tuleks kõigepealt veenduda, et projekt aitab kaasa ettevõtte või organisatsiooni äriidee ja pikaajaliste eesmärkide saavutamisel. Seejärel tuleb uurida, kas asutusel on piisavalt vaimset ja materiaalist potentsiaali muutuse ettevalmistamiseks ja rakendamiseks, samuti millised on lisavajadused ja kõrvalmõjud. Eeluuringu teostamisel ei tohiks piirduda vaid oma organisatsiooni valmisoleku uurimisega. Arvesse tuleb võtta ka väliskeskkonna mõjusfäärid, nende võimalused ja takistused projekti teostamiseks. Välisabi taotlejate projektide puhul tuleks kindlaks teha, kas projekti eesmärgid ühtivad omavalitsuse,

arengukavade, tõukefondi jt, eesmärkide ja prioriteetidega ning võimalusel kohandada projekti potentsiaalsete rahastamisallikate nõuetele sobivaks. (Salla 2007: 17-18)

Eeluuringu raames tuleks määratleda projekti jaoks kõik võtmetähtsusega sidusrühmad ehk isikud organisatsioonid ja üksused, keda projekt mõjutab või kes mõjutavad projekti. Ettevõttesisestest arendusprojektides, mille lõpptulemus on suunatud sisemisele sihtgrupile ning mida teostatakse põhiliselt organisatsiooni ressurssidega, on enamik sidusrühmi seotud sisekeskkonnaga (nt mõne osakonnajuht teeb ise töötajatele koolituse). Väljapoole organisatsiooni suunatud või mitut organisatsiooni hõlmavates projektides on suur osa sidusrühmadest väliskeskkonnast ning sel juhul on koostöösidemete loomine keerukam ning seotud tavaliselt suuremate riskidega. Kõik sidusrühmadega loodavad sidemed nõuavad projektijuhilt ja -meeskonnalt suhtlemisstrateegiat, otsuseid ning lahendusi, et projekti lõpptulemuse võiks probleemideta selle tulevasse tegevuskeskkonda sobitada. (Samas: 18)

Kasulik on eeluuringu etapis uurida, nt sihtgrupi, koostööpartnerite, rahastajate, tugiisikute jt võtmesidusrühmade soove ja valmisolekut projektis osalemiseks või koostöö arendamiseks. Samas juba ressursside piiratuse tõttu kõiki kaasata ei saa ning segmentimisel tuleks määratleda võtmetunnused (osalejate minimaalne, optimaalne, maksimaalne arv, iga, rahvus, jne), mille järgi eelistatakse ja valitakse protsessis osalejaid ja lõpptulemuse kasutajad. (Salla 2007: 18)

**Tegevusala taustuuringud** annavad võimaluse õppida eelkäijate vigadest ja õnnestumistest, eriti juhul, kui samal alal on varemgi realiseeritud analoogseid projekte. Tuleb välja selgitada, millest probleem alguse sai ja kas analoogset probleemi on ka mujal esinenud. Seejärel tuleks uurida, mida on selle probleemi lahendamiseks varem tehtud, millised projektid on parasjagu pooleli ning mida planeeritakse tulevikus teha. Sellega hoitakse kokku samade tegevuste ja vigade lahendamisele (ehk nõ jalgratta leiutamisele) kuluv aeg. Tegevusala taustuuring annab pildi tegevuste arenemiskäigust olukorda, mil tekkis vajadus käesoleva projekti järel. See taustinfo on projekti vajalikkuse põhjendamisel, sh rahastajatele väga vajalik (Samas: 19)

SWOT-analüüsiga määratletakse organisatsiooni ja/või projekti idee tugevused ja nõrkused ning neid mõjutavaid väliskeskkonna võimalused ja ohud. Projekti ohtude, samuti nõrkuste määratlemise ning vastumeetmete leidmisega saab teha projektile süstemaatilise riskianalüüsi. SWOT-analüüs on tuntud meetod, mis oma paindlikkusega sobib nii eneseanalüüsi kui ka projekti tugevuste ja nõrkuste vaagimiseks. Sageli kasutatakse seda ka organisatsiooni või selle allüksuse arengukava väljatöötamise esimeses etapis, et fikseerida organisatsiooni ja tegevusala hetkeolukord ning selle alusel leida edaspidised sihid ja perspektiivid. Analüüsides ettevõtte kitsaskohti ning väliseid võimalusi, võib omakorda leida ideid tulevasteks projektideks tegevuse edasiarendamiseks. (Salla 2007: 19; Projektijuhtimise käsiraamat 2002)

Projektiga seonduvaid riske võrreldakse eeluuringu vältel projektist saadava kasuga. Ideaaliks on projektid, mille riskid on madalad ja tulud võimalikult kõrged. Tegelikult toodavat suurimat tulu tavaliselt projektid, mis on seotud kõrgete riskidega, nt turule toodut uute toodete tulud on kõrged, kuid läbilöögivõimalus väike. Teiselt ei ole mõtet investeerida projekti, mille riskid on väiksed, kuid ka kasu marginaalne. (Salla 2007: 19) Siinkohal peab aga hindama ja lähtuma organisatsiooni tegevusvaldkonnast ning põhieesmärkidest, mis on tihti valdkonniti erinevad.

Eeluuringu käigus peaks esialgne abstraktne idee konkretiseeruma projekti kontseptsiooniks. Saadud taustandmetest lähtuvalt tuleb sõnastada konkreetselt ja mõõdetavalt projekti väljundid ja eesmärgid ning nende saavutamiseks vajalikud toimingud ja sisendid. Väljundeid on projektis keskmiselt üks kuni kolm ning need peavad olema konkreetsed, käegakatsutavad ja sõnastatud tulemustena (mida projekti tegevusega luuakse), mitte tegevustena. Väljundid määravad projekti tegevuse sisu ning seega peaks iga väljundi puhul küsima, miks on seda väljundid vaja ning mida see annab sihtgrupile. Koolitusprojekti väljunditeks võivad olla, nt esiteks 100 trükitud projektijuhtimise õpikut või et 16-tunnise projektijuhtimise täiendkoolituse on läbinud 100 kohaliku omavalitsuse ametniku. Väljundid on projekti ülesannete formuleerimise aluseks. (Samas: 21)

Projekti ülesanne kirjeldab ühe lausega kõigi projekti väljundite loomist ja valmimist (mida ette valmistatakse, millal ja kus läbi viiakse jne) piiritledes ühtlasi ka projekti. Viimane tähendab, et ülesande sõnastusest peaks selguma, kas projekt hõlmab, nt ainult uue toote, teenuse väljatöötamist, ürituse orgnaiserimist või ka selle juurutamist ning läbiviimist. Näiteks kui projekti ülesandeks on vaid sündmuse planeerimine, siis korraldamine, turundamine ja järeltegevused projekti ei kuulu. Kuna nii projekti plaan kui ka teostus juhitud ülesandest, siis ei tohi ülesanne ja tegevuskava/ajakava olla vastuolulised. (Salla 2007: 21-22) Ülesande võiks vastata ka kõikidele SMART-kriteeriumitele (spetsiifiline, mõõdetav, ajastatud, realistlik, täpne) ehk vastama peab küsimustele, mis tuleb ette valmistada, mis ajaks, kus läbi viia või käivitada. (Tooman, Mürisaja 2008: 61)

**Eesmärk.** Sageli aetakse segamini projekti väljundid ja eesmärgid, kuid tegelikult näitavad eesmärgid väljundite positiivset mõju. Projekti eesmärk on kirjeldus mõõdetavast tulemusest, mida tuleb saavutada ettenähtud aja piires. Eesmärkide läbimõeldud ja õige püstitamine aitab projekti kavandamisel, juhtimisel ja kontrollimisel. Õigesti püstitatud eesmärki iseloomustab see, et ta on mõõdetav (eesmärgini jõudmist peab saama hinnata objektiivsete kriteeriumite järgi, kvantitatiivsete meetoditega), ajastatud (saavutamise aeg peab olema kindlaks määratud, et oleks teada, millal on võimalik teha otsus projekti eesmärgini jõudmise kohta), reaalne (peab olema realselt saavutatav, mis on ka ühtlasi motivatsiooniks), kvaliteediaspekti silmas pidav (määratud on lõpptulemuse kvaliteet), heakskiidetud. Eesmarke võib formuleerida sõnastades neid positiivselt või negatiivselt. Siinjuures peab märkima, et paremini mõjuvad projektiühmale positiivselt sõnastatud eesmärgid. (Perens 2001: 74-75)

Üldeesmärk on pikem siht, mis on tavaliselt pikaajaline, strateegilise tähtsusega laiema arendusprogrammi või organisatsiooni arengukava eesmärk, mida projekt toetab, kuid mille saavutamiseks vajatakse ka teisi toiminguid või projekte (Salla 2007: 21). Seega tihti ainult ühest üld- ehk lõppeesmärgi sõnastamisest ei piisa. Järg-järgulise kavandamise ja täpsustamise võimaldamiseks tuleb sõnastada kolm kuni neli otsest alaeesmärgi ja neid tähtsuse järgi reastades luua eesmärkide hierarhia. Eesmärkide formuleerimine on sageli aega- ja head ettevalmistust nõudev tegevus. Spetsiifilise eesmärgi saamiseks, peab selle sõnastus olema võimalikult täpne – mitte lihtsalt teadmised, vaid näiteks koolitusprojekti peaks määrama õppevaldkonna, taseme, koolituse tulemusena nõutavate oskuste iseloomu, projektitüüpi, töörolli jne. Ka väikeste projektide puhul ei ole lõppeesmärgi sõnastamine ja kirjalik fikseerimine hetkega lahendatav ülesanne. Pikemate projektide puhul tuleb eesmärkide sobivust reeglipäraselt kontrollida ja muutunud situatsiooni korral neid ka korrigeerida. (Samas: 21; Perens 2001: 76)

Eesmärk peab olema mõõdetav ning selleks muudab seda indikaator ja saavutustase. Sobiva indikaatori leidmiseks tuleb esitada küsimus, mis näitab objektiivselt kas eesmärk või väljund õnnestub. Indikaator on seega näitaja ehk mõõdik, millega saab mõõta objektiivselt, kas projekti mõjul on soovitud muudatused toimunud (nt koolitatud töötajate arv, uus toode või teenus). Saavutustase on indikaatorile lisatav konkreetne number, mis näitab, millises mahu või millise kvaliteediga on soovitud tulemus. Eesmärgi indikaator (võib olla ka mitu) kirjeldab koolituse õnnestumise kriteeriumeid, mis näitab objektiivselt, et koolitus on õnnestunud. Seejuures ei näita koolitatute arv veel koolituse õnnestumist ega ka positiivset mõju, pigem näitab seda koolitusel omandatud teadmiste tase. (Salla 2007: 22)

Pärast eesmärkide formuleerimist peab koostama projekti lühikirjeldus või kaart, mis on täpne ülevaade projekti eesmärgist ja kõige olulisematest etappidest, mis tuleb läbida eesmärgini jõudmisel. Projekti kaart peaks sisaldama järgmist informatsiooni: kirjelduse koostaja ja koostamisaeg, projekti nimi ja kood, projektitüüp, alustamise ja lõpetamise tähtaeg, projekti tausta kirjeldus (miks projekti käivitatakse), projekti hetkeseis, projekti lõppeesmärgid, projekti põhiosade kirjeldus, hinnatav kasu pikemas perspektiivis, eelarve suuruse hinnang ning teostamise riskid ja piirangud. Projekti kaart on esimeseks abivahendiks, mis aitab projekti ideed konkretiseerida ja seetõttu alustatakse projekti kaardi täitmisega sageli juba käivitusetapi algul, mitte aga pärast projekti käivitamisotsust (Perens 2001: 77-79).

**Projekti eeldused ja riskid.** Eeldused on väljaspool projekti mõjuala olevad tegurid, mis mõjutavad otseselt tegevuste, väljundite ja eesmärkide õnnestumist. Kui eeldused ei täitu, tekib riskiolukord. Riskialtitud valdkonnad on projektides (Samas: 70-71; Salla 2007: 22):

- Raha (selle puudumine, liigkulutamine, eelarve ületamine);
- Tähtaeg (tähtaegadest mitte kinni pidamine);
- Kvaliteet (tulemuste ja tegevuste teostuse osas);
- Meeskond (oluliste meeskonnaliikmete haigestumine, töölt lahkumine, projektigruppi halb omavaheline koostöö);
- Projekti tulemuste potentsiaalsete kasutajate (sihtgrupp, allhankijad, koostööpartnerid jne) vähene meeskonna aktsepteerimine;
- Liigoptimistlik planeerimine;
- Projektis osalejate rollide ebaselge defineerimine ja sellest tulenevad kompetentsikonfliktid (meeskonnaliikmed, koostööpartnerid jne);
- Infosulg (teabe vähene ja aeglane liikumine meeskonnaliikmete vahel ja väljapoole).

Kõige üldisemalt projekte riske kvalifitseerides on võimalik eristada projektiomaseid riske ehk riske, mis tulenevad projekti läbiviimisprotsessist ja tulemusomaseid riske, mis on seotud projekti lõpptulemusega. Siinkohal on oluline eristada projektisiseseid ja väliskeskkonnas peituvaid riske (abiks SWOT-analüüs) (Perens 2001: 68-69)

Seega, kuna risk võib mõjutada eesmärgideni jõudmist, on juba projekti kavandamisel oluline teha riskianalüüs ehk määratlada väljundite ja eesmärkide saavutamist takistavad tegurid. Riski suuruse määramisel tuleb analüüsida, kuivõrd tõsiseid takistusi ja probleeme võib see tekkida ning kui suur on selle ohu tõenäosus. Teiste sõnadega võrdub riski suurus selle tõenäolise ja selle mõju projekti lõpptulemusele korrutisega. (Salla 2007: 23)

Siinkohal toob Perens välja (2001: 71), et riskide määratlemisel üheks olulisemaks allikaks on ja jääb projekti ajagraafik, kus on välja toodud projekti kõik olulised tegevused. Suured riskid põhjustavad tõsiseid häireid ajagraafikus, tõstavad oluliselt projekti maksumust või tekitavad

raskusi planeeritud eesmärgi saavutamisel. Keskmised riskid on riskid, millel on potentsiaal tekitada häireid ajagraafikus, tõsta hinda või ohustada eesmärki. Väikestel riskidel on väike potentsiaal häirete tekitamiseks. Projekti risk on alati suur, kui on täidetud kaks tingimust: riski avaldamise tõenäosus on suur ja riski mõju projektile on suur. (Perens 2001: 71)

Eelpool tulenevast on mõttekas projekti riskid reastada nende suurusest, mõjust või avaldamise tõenäosusest lähtuva tähtsuse järjekorda, mis tekitab nn riskide edetabeli, mida peaks perioodiliselt üle vaatama ja hindama, kas riskid ja nende tähtsus on jäänud samaks. Juba selline, ainult mõtteline riskidega tegelemine aitab lühendada reaktsiooni aega juhul, kui on tegemist tegeliku riskisituatsiooniga. (Samas: 72)

Riskide välja toomisel ja analüüsimisel peab koheselt kavandama ka meetmeid, mida on võimalik rakendada riskijuhtumi esinedes. Vastavat tegevust nimetatakse riskijuhtimiseks, mida antud kontekstis võib defineerida kui oskust näha ette tegevusi ja protsesse, mis võivad ohustada projekti käiku ning nende tegevuste ja protsesside juhtimist eesmärgiga vähendada riskijuhtumite võimalikku negatiivset mõju. Riskidega tegelemine on vajalik selleks, et määratleda tegureid, mis võivad ohustada projekti edukust, vältida üllatusi, kaitsta ajagraafikut, kulueelarvet, tehtavat töö hulka, vältida probleemide tekkimist ja soodustada probleemide ilmnedes neile kiiret ja adekvaatset reageerimist ning fokuseerida tähelepanu kriitilistele momentidele projektis. (Samas: 68-70)

Üheks riskide juhtimise võimaluseks on riskide maandamine ehk vastumeetmete, tegevuste ja strateegiate kavandamine riskide vähendamiseks ning riskisündmuste elimineerimiseks. Vastumeetmete määratlemisel tuleb analüüsida, milliste preventiivsete tegevustega on võimalik riski ära hoida (riski eelnev minimeerimine) või kui see pole võimalik, siis milliste korrektiivsete tegevustega võiks vältimatute riskide mõju projektile maandada (riski tagajärgede leevendamine). Siinkohal peab teadma, et ka suuremate riskide puhul on võimalik midagi „päästa“ nt projekti varuplaani abil (Salla 2007: 23; Perens 2001: 72)

**Pakkumise ehk projektiettepaneku koostamine.** Pärast taustuuringuid toimub saadud andmestiku põhjal tavaliselt projekti lõplik valik. Avaliku projektikonkurssi puhul võib projektiettepanekuid esitada nii organisatsiooni seest kui ka väljastpoolt. Hindamise aluseks on kirjalik projektitaotlus ehk projektiettepanek ning seda ka rahalise toetuse taotlemisel väljastpoolt. Pakkumise võrreldavuse tagamiseks on soovitatav konkursi korraldajatel välja töötada standardne projektiettepaneku vorm. Sellise vormi osadeks on tavaliselt: organisatsiooni taust ja põhjendus, ülesanne, eesmärgid, sihtrühm, kasusaajad ja teised võtme sidusrühmad, projekti sisu ehk teostusetappide ja tegevusvaldkondade lühikirjeldus, piirangud ja projektipiiritus, ressursid, riskid ja vastumeetmed. Taotlusele lisatakse kaaskiri, kus avaldatakse soovi osaleda konkursil, milles sisaldub nii pöördumine kui ka põhjendus. Mida suurem on projekt, seda põhjalikum peaks olema ettepanek. Lisaks kirjalikult esitatavale ettepanekule on soovitatav pidada võimalusel presentatsioon või ettekanne, et pikemalt tutvustada projekti kontseptsiooni ja anda vajadusel lisaselgitusi. (Salla 2007: 24)

**Projekti hindamise ja valiku meetodid.** Kui projektiettepanek on esitatud, suunatakse see edasi vastavale komisjonile või vastutavale isikule hindamiseks. Enamlevinud kasutatavad hindamise meetodid on järgmised (Salla 2007: 24-25):

- Kontrollnimestik – küsimuste vormis esitatud kvalitatiivsete kriteeriumite loetelu, mida hinnatakse pallisüsteemis või mõne muu skaala alusel (jah, ei, raske öelda). Pärast kontrollnimestiku täitmist arvutatakse kokku, mitmele küsimusele on vastatud

positiivselt, mitmele negatiivselt ja kui paljusid kriteeriume on keeruline hinnata. Küsimuste koostamisel peab neid ja nende järjestust hoolikalt läbi mõtlema, et kõik küsimused oleksid ühiselt arusaadavad ning et nendele vastamine ei võtaks liiga palju aega. Kui enamus vastuseid on „raske öelda“, tähendab see, et eeluuring ei olnud piisavalt põhjalik ning selline projekti kontseptsioon vajab täiendavat uuringut.

- Projektiprofiil – projekti alternatiive võrreldakse keskmise projektiga (nulltase). Keskmisest madalamaid väärtusi hinnatakse miinus-, kõrgemaid plusspallidega. Väidetele vastamisel tõmmatakse õigetele väärtustele ring ümber või joon alla. Väärtused kokku arvutades saab määrata numbriliselt projektide paremusjärjestuse. Võrdsete väärtuste korral võrreldakse graafilisi profiile ning eelistatakse väiksema arvu ning madalamate negatiivsete hinnetega projekti. Graafilist profiili saadakse, kui valitud väärtused ühendatakse joonte abil nii, et tekkib kardigrammi meenutav joonis.
- Punktmeetod – kõigepealt tuleb kaardistada projekti jaoks hindamiskriteeriumid. Seejärel koostatakse kriteeriumide pingerida ja hinnatakse, millised nendest on tulemuse saavutamise seisukohalt kõige olulisemad. Hindamise aluseks on soovitatav võtta umbes kümme olulisemat kriteeriumi. Hindamisel võib kasutada pallisüsteemi või protsente. Pärast kriteeriumite pingerea moodustamist koostatakse alternatiivsete projektide võrdlustabel. Projektide hindamisel tuleb kasutada sama hindamise alust, mida kasutati kriteeriumide hindamisel (kui protsendid, siis protsendid). Projektide paremusjärjestuse koostamiseks tuleb kriteeriumi pallid korrutada projektile antud pallidega. Antud meetod on levinuim projektide hindamise meetod, mida kasutatakse ka nn europrojektide hindamisel).

Projekti käivitamise etapp peab lõppema otsusega projekti alustamise, hilisema ajale lükkamise või hoopiski selle läbiviimisest loobumise kohta. Otsus ei tohi olla mõjutatud juhuslikkusest, otsustaja sisetundest, subjektiivsetest kriteeriumidest või hetkeolukorrast. Projekti läbiviimise otsust võib kirjeldada kaheastmelise otsustusprotsessina, kus tuleb teha otsus kõigepealt probleemi ja seejärel lahenduste kohta. Kui esimesel etapil otsustatakse, et probleemi lahendamiseks tuleb projekt läbi viia, siis teisel etapil tuleb otsustada, millist lahendusteed kasutada. Võib kujuneda ka olukord, kus valikuid ei olegi, kuna kasutada on ainult üks lahendus. Kui probleemi lahendamiseks on rohkem võimalusi, tuleb otsustamisel lähtuda eelkõige garanteeritud lõpptulemuse kvaliteedist, vajalikest investeeringutest (nende suuruselt), ajakulust, rakendatava personali hulgast (kui palju ja kes on kaasatud), muudest projekti jaoks olulistest kriteeriumitest. (Perens 2001: 73-74) Kui heakskiitev otsus on langetatud võib alustada projekti põhietappidega, milledest annab ülevaate järgmine osa.

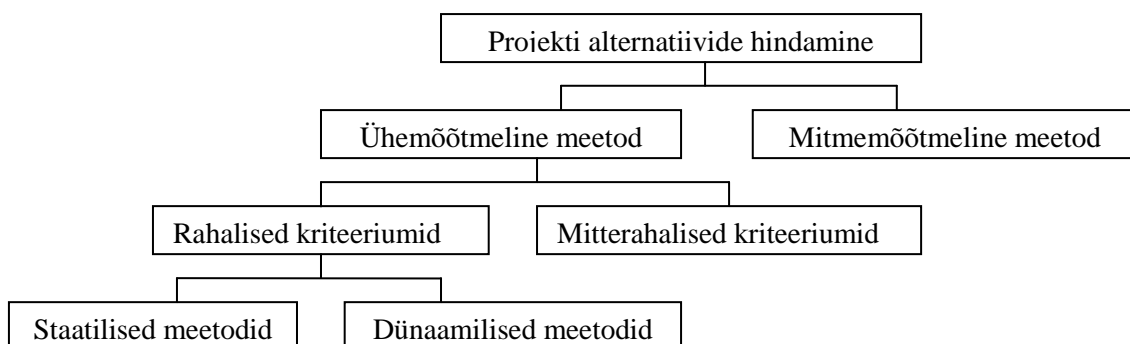
### **2.3. Projekti põhietapid – planeerimine, teostamine, lõpetamine**

Kui varasemate tegevustega on leitud vastused küsimustele „mida teha“ ja „miks teha“, põhjendades muuhulgas projekti vajalikkuse, siis projekti planeerimisetapp peab andma vastuse küsimusele „kuidas teha“ ning selle ülesandeks on leida projektile optimaalseim teostusviisi. Siin asendub käivitusfaasis loomingu- ja süsteemsusega. (Perens 2001: 79) Planeerimine ja plaan aitab vältida üle- ja alakoormust, teha tööd õiges järjestuses, vältida kiirustamist, tagada ühtlane töötempo projekti kestel, koordineerida eriosapoolte tööd, püsida ajagraafikus, teadvustada kriitilised tegevused, teha tööd valmis õigeaegselt, muretseda õigel ajal sobivad ressursid, koostada eelarve, ennetada ja maandada võimalikke probleeme ja riske,



olla kursis tööde seisu ja käiguga ning tajuda selgemalt tegevuskeskkonnas toimuvaid muudatusi. (Salla 2007: 26) Seejuures peab tegevuste plaan olema kirjutatud nii, et sellest saaks aru nii projekti juht kui ka meeskonna liikmed (Mochal, T., Mochal, J. 2003: 32-32).

Planeerimisetapi algatab tavaliselt juhtkomitee, kes annab selle projektijuhile ülesandeks (Salla 2007: 26). Samas tänapäeval esineb ka üha rohkem olukordi, eriti avalikus ja kolmandas sektoris, kus projektijuhid peavad ise jälgima maailmas ja nõ projektimaastikul toimuvat ning oskama leida ja pakkuda välja erinevaid projekte, mis toetaksid organisatsiooni ja pakutavate teenuste/toodete arendamist ning turundamist. Sõltumata sellest, kes on algatajaks, on planeerimisfaasi alguses oluline alustada täpsete kavade koostamisega (vt joonis 2) (Perens 2001: 80).



**Joonis 2.** Alternatiivide hindamise meetod (allikas: Perens 2001: 80-81)

Ühemõõtmelise mitterahalise kriteeriumi korral võib kõikide otsuste aluseks olla aeg, kvaliteet ja personaal. Praktikas kasutatakse siiski sagedamini mitmemõõtmelist meetodit, kus alternatiivide hindamise aluseks on nii raha, aeg, personal kui ka kvaliteet või eelnevate tegurite kombinatsioon. (Samas: 80-81)

Kuna planeerimisetapis toimuvad erinevad tööprotsessid kohati paralleelselt, ei saa planeerimisprotsessi jagada ajaliselt selgelt eristuvateks etappideks, ehkki teatud loogiline järjekord on planeerimisel siiski olemas. Projekti plaanimine on kompleksne protsess, mis saab alguse ülesande ja vahetulemuste kavandamisest. Seejärel toimub aja, millele järgneb personali planeerimine. Peale selle planeeritakse vahendeid, siis raha, kontrolli ja aruandlust ning lõpuks kavandatakse dokumentatsiooniga seonduvaid tegevusi. Planeerimise jooksul tuleb seega vastata peamiselt järgmistele küsimustel: mida, kes, millal, kuidas, millega, mis hinnaga. Seejuures eeldab iga etapi läbimine uuesti eelnevatel etappidel kavandatud ülevaatamist ja korrigeerimist, et tulemused ühtiksid (Salla 2007: 26; Perens 2001: 81-82).

**Projektiplaan.** Kavandamise tulemuseks on projekti plaan, mille eesmärgiks on luua kõikehõlmav ülevaade projekti teostamisest. Projekti plaan on projekti sisu süstemaatiline ja loogiline esitus, mis koosneb vajaminevatest sisenditest (tööpanus, tehnoloogia, aeg, raha, vahendid). Esitus peab olema lakooniline, selge ja ühiselt mõistetav, nii et ka projektiga varem mitte kokku puutunu saaks plaani põhjal kõigest õigesti aru. Projekti plaani kasutatakse tavaliselt ka detailsema planeerimise põhjana projekti teostamisetapis. See võimaldab arvestada ka nende asjaoludega ja muutustega, mida planeerimisetapis ette ei nähtud. Hea projektiplaan on paindlik, seda on võimalik muuta vastavalt projekti keskkonna muutustele. (Salla 2007: 27; Mochal, T., Mochal, J. 2003: 2)

Plaani detailsus ja rõhuasetus sõltuvad eelkõige sellest, kellel on plaan suunatud, nt potentsiaalsete finantseerijate jaoks, sh EL struktuurfondidest raha vahendavatele organisatsioonidele koostatud plaan on erineva rõhuasetuse ja täpsustamisega kui projektiorganisatsioonile töövahendiks mõeldud plaan. Seetõttu tuleb plaani koostamisel silmas pida eelkõige selle hindajat ja kasutajat, nende nõudeid ja vajadusi. (Salla 2007: 27)

Selles etapis peaks ka otsustama projekti suuruse. Väiksemate projektide tarvis võib plaan olla koostatud ilma suuremate formaalsuste või siis neid järgimata. Plaani koostamiseks on võimalik kasutada MS Project programmi või siis paberilehte. Projektijuht võib istuda maha koos meeskonnaga (kui see on võimalik ja kohane) ja arutada ning panna kirja koos tegevused, mis peavad olema tehtud ja ajakava. Suuremate projektide, ka need mille vahendusel taotletakse finantseerimist väljastpoolt organisatsiooni, puhul peavad kõik ettekirjutused ja nõuded olema täidetud. Siinkohal võib abiks olla *The Work Breakdown Structure technique* (WBS), mida saab kasutada nii keskmiste kui ka suurte projektide korra. Selle raames määratakse tegevused, lisatakse sõltuvust loomaks võrgustiku diagramm, lisades töötunnid, ressursid jne. (Mochal, T., Mochal, J. 2003: 2)

**Plaani osad.** Olenemata projekti iseloomust ja plaani tulevastest kasutajatest, on plaani ülesehitus üsna sarnane, lähtudes üldjuhul planeerimisprotsessi loogikast. Plaan, nagu ka paljud kirjalikud, sh lõpputööd, koosneb tekstiosast ja lisadest. Plaani esimeseks leheküljeks on tiitelleht, millel kajastub projekti nimi, number, teostatava organisatsiooni nimi ja väljaandmiseaeg. Teisel lehel kajastatakse sisukord ning kolmandal lühiülevaade projektist, mis sarnaneb projektiettepaneku ülesehitusega. (Salla 2007: 27)

Plaani tekstiosa koosneb projekti määratlusest (taust, põhjendus, ülesanded, eesmärgid, sihtrühmad, teostamise strateegia, väljundite kirjeldus, piiritlus, piirangud, lisaväärtus), projekti tegevustest (etapid, ajagraafik), inimressursside ja projektiorganisatsiooni osast (seotud rühmad), projekti materiaalse baasi kirjelduses, finantskalkulatsioonist (eelarve, finantseerimine), juhtimisplaanist (kontroll, kommunikatsioon, koordineerimine, koosolekud, dokumentatsioon) ja projekti riske kirjeldavast osast. (Samas 27-41) (vt lisa 1) Sellele põhiskeemile tehakse muudatusi ja täiendusi vastavalt projekti iseloomule, nt juhtimisplaanile võib lisada töömeetodite kirjelduse ja kvaliteedikontrolli.

Plaani juurde kuuluvad skeemid, graafikud ja detailkirjeldused esitatakse plaani lõpus lisadena. Lisades on soovitatav esitada probleemide ja eesmärkide kaardistus, ülesannete kirjeldused, tööprotsessi ja projektiorganisatsiooni skeem, ajagraafik, eelarve ja rahavoogude plaan, projektis osalejate ametijuhendid, lepingud (allhankijatega, projekti liikmetega), hetkeseis- ja riskianalüüsid (nt eelduste analüüs, SWOT jne). Lisad sõltuvad eelkõige sellest, kellele plaan esitatakse. Nt finantseerimisotsuse või projekti eeltingimuseks oleva otsuse taotlemiseks on kasulik lisada projekti täitjate elulookirjeldus ning eelarve, töövahendiks mõeldud plaanis on aga olulisem ülesannete detailsed kirjeldused. (Salla 2007: 27)

Projektiplaani koostamisel ja hiljem selle teostamisel peab hindama ning määrama mitmeid erinevaid aspekte. Oluliseks ja tihti kriitilisteks teguriteks on aeg, raha ja inimesed, kuid lisaks sellele ka riskide tegelemise, juhtimis- ja teostamiskvaliteet, mis väljendub peamiselt tulemuse vastavuses esialgse plaani ja tellija soovidega. Järgnevalt kirjeldatakse eelpool kajastatud tegurite planeerimist, hindamist, valimist ning lõpliku otsuse langetamist

**Ajagraafik ja aja planeerimine.** Kui projekti ülesanded on määratletud, võib hakata ette valmistama ajagraafiku koostamist, milleks on vaja mitmesugust teavet ning eelnevaid tegevusi, mis on seotud taustteabe kogumise, eesmärgi ja ülesannete määratlemisega. Ajagraafikul on mitu funktsiooni. Selle abil kontrollitakse projekti tähtajalist kulgemist projekti läbiviimisetapis püüdes tagada projekti ajaliselt võimalikult täpne realiseerimine, kindlustatakse projekti ajaliste eesmärkide täitmine, ennetatakse ajaprobleemidest tulenevaid lisakulusid ning tehakse juhtimisalaseid otsuseid. (Salla 2007: 30, Perens 2001: 89)

T. Mochal ja J. Mochal (2003: 23) on öelnud, et tähtajad on ühed olulisematest teguritest, sest lõpptulemusel tahavad tellijad eelkõige teada millal töö saab tehtud. Siinkohal peab mainima, et üha olulisemaks on muutunud ka töö- ja tulemuse kvaliteet, kuigi ka tähtajad on endiselt väga olulised ja nende ületamine tingib tihti projekti lõpphinna suurenemist. Muuhulgas võidakse esitada teostajale ka tähtaja ületamisest tekkinud kahjunõude. Seega võib öelda, et kui projekti juhtimine tugineb tähtaegadele, siis on ressursikasutus efektiivsem. Lisaks tagab see projekti õigeaegset lõpetamist ning fookuseeritust. (Samas: 23-24)

Olenevalt sellest, milline on plaanimise alguspunkt, eristatakse kahte tähtaegade kindlaksmääramise meetodit: algtähtajast ja lõpptähtajast lähtuv plaanimine. Kuna ajagraafik on projekti teostamise aluseks, peaks see olema (Salla 2007: 30):

- Teostamiskõlblik – loogiline, realistlik, ühiselt mõistetav;
- Visuaalselt selge – kergesti jälgitav, arusaadav;
- Kõikehõlmav ja piisavalt detailne;
- Paindlik ja kasutajasõbralik – lihtsalt muudetav ja uuendatav, võimalusel automatiseeritud;
- Ühiselt heaks kiidetud.

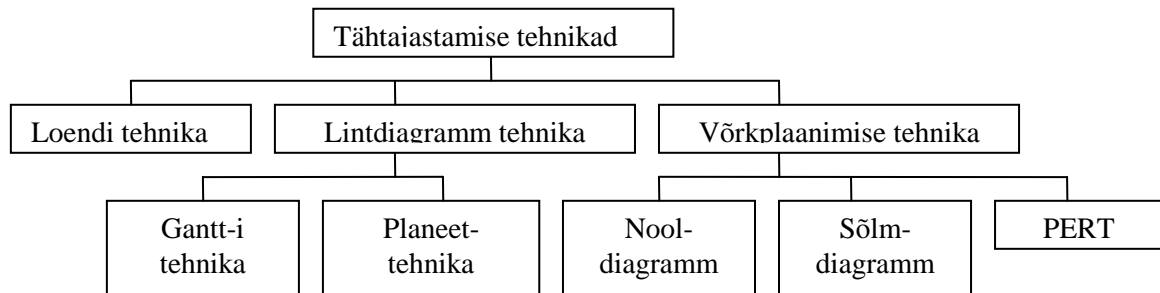
Ajagraafikut on vaja selleks, et kõik projektis osalevad töötajad, tellijad ja projekti juhtorganid näeksid, mida tuleb projekti käigus teha, millises järjekorras tuleb tegevusi läbi viia, kui kaua üks töö kestab ja kuidas tegevus edeneb. Ajakava plaanimisetapis on oluline rühmatöö ning selle kooskõlastamise. Koosolekul tuleb rääkida ülesannete sisust, leppida kokku osalejate enamikule vastuvõetav tööde järjekord, mis jälgiks projekti kulgemise üldist loogikat, õppida mõistma teise osapoolle vaatenurga, määratleda vastutus ja leppida kokku piirid, mille raames osapooled oma osa täpsemalt välja töötavad. (Perens 2001: 98-99)

Eelnevalt oli räägitud ülesannetest, nende sõnastamisest ja järjestusest. Siinkohal peab lisama, et ülesanded peaksid olema sõnastatud nii, et need sobiksid samal kujul ka ajagraafikusse. Seejuures peab meeles pidama, et ajagraafikut peab olema võimalik ka paindlikult kasutada ehk siis peaülesanne peab olema arusaadav ka ilma alaülesandeid nägemata (nn üldgraafik) ja vastupidi, alaülesanded mõistetakse ilma peaülesannet (detailgraafik). (Salla 2007: 30, 33)

Projekti tähtaegade kavandamisel kuuluvat aega saab olulisel vähendada kasutades abivahendina arvutit. Paljudel juhtudel piisab projekti kavandajal projektijuhtimispaketist Microsoft Project, kuid tänapäeva on võimalik kasutada ka mitmeid teisi võimalusi, mis tulenevad tehnoloogilistest lahendustest ja spetsiifiliste ning eesmärgipäraste programmide väljatöötamisest. Projekti kavandamiseks on olemas küll mitmesuguseid abivahendeid, kuid kuna ükski töö ega ka vahend ei ole tegelikult täielikult teistest iseseisev, siis peab projekti plaanija tundma tähtaegade ja projekti kulgemise kavandamise eri tehnikaid ning ajagraafiku koostamisel kõigepealt määratlema töödevahelised sõltuvusseosed ja tööde ajaline kestus. Võib öelda, et projekti kulgemise plaan on kogu plaanimistegevuse alus. Kui selles tehakse

vigu, kanduvad need edasi järgmistesse plaanimise faasidesse. (Perens 2001: 88-91; Salla 2007: 30). Tähtajastamise tehnikad ja tulemused ei teeni ainult plaanimise eesmärke vaid neid kasutatakse nii projekti kontrollimisel kui ka läbiviimisel. Tähtajastamise tulemusena tekkinud ajaplaanid aitavad jälgida projekti püsimist graafikus. (Perens 2001: 99-100)

Ajagraafiku määratlemisel põhitehnikateks on võrkdiagramm, joongraafik ja tsükliagramm (vt joonis 3) (Salla 2007: 30-34, Perens 2001: 99-109).



**Joonis 3.** Tähtajastamise tehnikad (allikas: Perens 2001: 100)

Võrkdiagrammi tehnikate kaudu näidatakse visuaalselt, kuidas projekti tööd ajaliselt kulgevad ning on omavahel seotud – missugused tegevused kulgevad paralleelsete ja lineaarsete tegevusaheladena ning millistest üksteisest sõltuvatest tegevustest need ahelad omakorda koosnevad. Projekti tegevusahelate ja sõltuvuste kaardistamise tulemusena valmib tööprotsessi graafiliselt kujutav võrkdiagramm. Töödevaheliste sõltuvuste kaudu määratakse ühtlasi tööde õige järjekord. Võrkdiagramm aitab ajagraafiku tehnikatest kõige paremini tööde järjestust, ajavarusid ja meeskonna töökoormust planeerida. Lisaks järjestussõltuvusele kajastab see ka ressursisõltuvuse (nt üht inimest ei saa kasutada korraga eri töödes, tekitab ressursikonflikt), kalendrisõltuvuse (tähtaega ei saa nihutada) jt piirangud. (Salla 2007: 31-32)

Võrgustik algab ühest algsündmusest (avakoosolek, luba projekt teostada), hargnedes seejärel eri tegevusahelateks ning lõpeb ühe lõppsündmusega (nt lõppkoosolek). Ühtegi lahtist otsa võrgustiku jääda ei tohi. Skeemil peaks esile tooma ka projekti kulgu mõjutavad otsused ja vahetulemused. Soovitav on kasutada kõige madalama tasandi ülesandeid. Kui tegevusahel on kaardistatud, peab vaatama, kas erinevate töövaldkondade vahel esineb sõltuvusi. Omavahel sõltuvuses olevad ahelad peaks paigutama diagrammis kõrvuti. (Samas: 32)

Võrkplaanimise tehnikad arendati välja suurprojektide kavandamiseks ning need baseeruvad kriitilise tee meetodil. (Perens 2001: 108) Kriitiline tee on tegevusahel, mis on kestuselt kõige pikem ning mis määrab projekti kogu kestuse. Selliseid tegevusi on soovitatav tuua välja poolpaksu kirjaga ja paigutada graafiku keskele, sest varem või hiljem suubuvad kõik tegevusahelad sellesse. Vastavatesse nn suubumiskohtadesse jäetakse ajavaru. Siinjuures peab arvestama, et suurem varu peaks jätma enne projekti põhisündmuse tähtaega. Moodustatud ahelaid peab pidevalt jälgima, märkamaks õigeaegselt probleem. (Salla 2007: 32)

Võrkdiagrammi tehnikateks on (Perens 2001: 104, 107-109):

- Nooldiagramm (*ADM, Arrow, Diagraming Method*), mille korral kujutatakse sündmused ringidena ja tegevusi nooltena nende vahel.
- Sõlmidiagramm, mida nimetatakse sageli MPM-meetodiks (*Metra Potential Methode*) ning mida mõningates kirjalikes allikates nimetatakse ka eelnevus- või

järjestusdiagramm. Kõikidel juhtudel on tegemist siiski ühe ja sama meetodiga, kus plaanimise keskpunktiks on tegevused. Nende kirjeldamiseks kasutatakse riskülilikuid, kuhu kantakse kogu tegevuse kohta käiv informatsioon. Nooled näitavad selle meetodi korral tegevusvahelisi seoseid ja projekti kulgemise suunda.

- PERT-tehnika (*Programm Evaluation and Review Technique*), kus plaanimise keskpunktiks on sündmused, mida kirjeldatakse samuti risküliliku abil. Nooled sündmuste vahel kujutavad tegevusi, mis viivad ühelt tegevuselt teisele. Nende abil määratakse ka tegevuse läbiviimiseks vajalik aeg.

Joongraafiku ehk GANTT-graafik, mida kasutatakse ka Planet-, riba- ja lintdiagrammi nime all, koostamisel on esimeseks etapiks tegevusnimestik. Projekti teostamisprotsessi jagatakse kolm kuni kuus üksteisele järgnevatiks etapiks. Tavaliselt on teostuse alaetappideks (sündmuse korralduse alusel): 1) projekti teostuse käivitamine ja eeltöö, 2) sündmuse organisatoorne ettevalmistus, 3) sündmuse läbiviimine, 4) järeltööd, hindamine ning lõpetamine. (Salla 2007: 32)

GANTT-tehnika ehk joongraafik on projekti ajagraafikute põhitehnikaid. See lihtsustab ja visualiseerib projekti planeerimist ning võimaldab näidata sõltuvusi, varuaegu ning erinevalt võrkgraafikust ka ülesannete hierarhiat. Antud tehnika rakendamine nõuab vähe töö- ja ajakulu ning vastava meetodi põhimõtteid kasutab enamik projektijuhtimise tarkvarapakette (Perens 2001: 102-103). GANTT-graafik koosneb andmetabelist (tegevusnimestik) ja graafilisest osast. Tabelisse võib lisada mistahes ülesannet iseloomustavat informatsiooni. Graafilises osas tähistab joone pikkus kestust ja paigutus kalendriaega. Projekti võib ajastada algusest lõpu suunas või tagurpidi – lõpust alguse suunas. Viimane on kasulik kasutada siis, kui on teada kindel lõpptähtaeg, mida mingil tingimusel ei saa muuta. (Salla 2007: 34)

Lihtsate või väga ajakriitiliste väiksemate projektide puhul, kus võrkdiagrammi ei koostata, võibki tegevuste planeerimist alustada etappideks jagamisega. Igal etapil on väljundid (vahetulemused) ja õnnestumise kriteeriumid, mis täpsustavad pärast tegevusnimestiku koostamist. Etapi nimetus, töökirjeldus ja tulemused võib esitada tabelina, kuhu võib hiljem lisada teostamise ajaperioodi ja vastutajad. Sellisel juhul funktsioneerib tabel ka üldise ajakavana. Enne uut etappi hinnatakse saavutatut ning tehakse edasises tegevuskavas otsused ning vajadusel muudatused. (Samas: 32)

Loenditehnikat kasutatakse tavaliselt selliste projektide korral, kus on vähe projektiosi ning üksikud osad ei põimu üksteisega ning kus on võimalik vajalikud tegevused esitada eraldiseisvatena (Perens 2001: 101). Veel üheks võimaluseks on tsükliagramm ehk kaldjoongraafik, kuid seda kasutuses eelkõige ehitusprojektide planeerimisel (Salla 2007: 34).

Tööde kestust on võimalik arvutada välja ka vastavate valemite abil, mis on esitatud joonisel neli. Siinkohal on oluline teada, et õigem on määrata tööde kestus ilma ajavaruta ning ajavaru jätta tegevusahelate ning kriitilise tee lõppu.

$\text{Töö kestus (tööpäevades)} = \text{töömäär (tööpäevades 1 täiskoormusega töötajal)} : \text{sooritajate arv ja koormus}$
--

$\text{Töö planeeritav kestus} = (\text{optimistlik kestus (min)} + \text{tõenäoline kestus} + \text{pessimistlik kestus}) : 3$
---

**Joonis 4.** töö kestuse ja plaanitava kestuse arvutamise valemid (Salla 2007: 33)

Ajaplaneerimise teema kokkuvõtteks võib öelda, et planeeritud tegevuste plaan peab olema ajaplaaniga vastavuses. T. Mochal ja J. Mochal ütlevad (2003: 128): „*Plan the wok, and then work the plan*“. Käesolev ütlus on igati sobilik ka projektijuhtimises ning seda peaks järgima, et ei tekkiks olukorda, kus ei ole aega, et teha erinevaid asjaolusid ja võimalusi arvestav plaan ehk siis teha koheselt õigesti, kuid on hiljem alati aega tegevusi ümber teha. Antud olukord aga võib tingida probleeme kas ressursside ebapiisavuse või kvaliteedi osas.

**Kvaliteedi plaanimine.** Sõltumata sellest, kui palju aega üheks või teiseks tegevuseks antakse, eeldatakse teostajalt lõpptulemusena kvaliteetsed teenust või toodet, millest tulenevalt on üha olulisemaks saamas nii tulemuse kui ka sisutöö kvaliteedi plaanimine. Tihti arvatakse, et kvaliteet tähendab parimat materjali, varustust, ühtegi viga, kuid suuremas osas juhtumitel ei oota klient ega saa endale lubada perfektset lahendust. Seega kvaliteedi juhtimise üheks eesmärgiks on selgitada välja klientide vajadused ja ootused ning luua sobiv tegevusteplaan. Väiksemad projektid eeldavad valdavalt baaskvaliteedi kontrolli, kuid keskmiste ja suurte projektide tarvis on vaja luua kvaliteedi plaani, mis aitab tagada projekti (täieliku) vastavust normidele. (Mochal, T., Mochal, J. 2003: 6-7)

Kvaliteedi plaani kaudu sätestatakse kvaliteedi eesmärgid, kirjeldatakse projekti riske ja järjestatakse nad tähtsuse alusel. Samuti määratletakse kvaliteediplaaniga kvaliteedi tagamise meetmete tähtsusjärjekorda. Üheks oluliseks kvaliteediplaani osaks on vastutusmaatriks, mille abil määratakse kindlaks, kes on konkreetse ülesande juures vastutavad ning kes on täitjad ja abistajad. Projekti lõpptulemuse kvaliteedi iseloomustavateks märksõnadeks võivad olla tarbijasõbralikus, hooldamiskergus, funktsionaalsus, efektiivsus, kiirus ning tänapäeval üha rohkem ka ökonoomsus ja keskkonnasõbralikkus. (Perens 2001: 122-123) Rääkides turismivaldkonnateenuste keskselt, võib siinkohal eelnevale loetelule lisada ka teenuse või toote autentsus, ehedus, eristumine, piirkonna kultuur- ja ajaloopärandi edendamine.

Kvaliteedi juhtimise esmaülesandeks on planeerida kõik meetmed, mis tagaksid etteantud tingimustest kinnipidamise. Teiseks oluliseks ülesandeks on kavandatud meetmetest kinnipidamise jälgimine ja meetmetele hinnangu andmine. Kolmandaks põhitegevuseks on korrektiivsete meetmete rakendamine. Kõige olulisemaks ülesandeks on aga saavutatu võrdlemine etteantud kvaliteedikriteeriumitega, jälgides nii kvantitatiivsete kui ka kvalitatiivsete eesmärkideni jõudmist. (Samas: 124-125)

Selleks, et tagada kõrged kvaliteedi, peab seda pidevalt hindama, vajadusel kohandama ja täiendama protsessi leidmaks vead ja puudused nii vara kui võimalik. Seetõttu eeldab hea kvaliteedi juhtimisprotsess tihti rohkem kulutatud tunde kui algselt planeeritakse ja maksab ka rohkem. Samas on see ka hea kindlustus protsessi edenemisele. Varasemalt sai juba mainitud, et oluline on töö teostamise kvaliteet ning seega peab see olema iga tegevuse lahutamatu osa, mitte aga vaid vaheetappide või lõpptulemuse korral kontrollitav. Selline lähenemine tagab kogu projekti kvaliteedi ning hiljem ei pea kulutama aega vigade parendamiseks. Kõik meeskonnaliikmed peavad aru saama, et kvaliteedi tagamine iga tegevuse juures on iga meeskonna liikme vastutada ning vigade parendamine ei saa olla vaid juhi ülesandeks. (Mochal, T., Mochal, J. 2003: 6-7, 106)

**Inimressurssi (personali) plaanimine.** Projekti ja selle raames teostatavate tegevuste, tähtaegadest kinnipidamine, tulemuste kvaliteet ning ressursside optimaalne kasutamine sõltub paljus projekti meeskonnast. Personali plaanimine on oluline, kuna tööülesandeid täitvad projekti heaks töötavad inimesed määravad suures osas ära selle, kas projekt õnnestub

või mitte. Plaanimisel tuleb võtta arvesse ka seda, et tegeliku tööaega mõjutavad mitmed erinevad tegurid nagu näiteks töötajate kogemus, pädevus, ülesannete keerukusest, maht, plaanamise kvaliteet ning töötingimused. (Perens 2001: 92)

Projekti ülesannete määramisega peab lõplikult selguma, missuguste oskuste, kogemuste ja teadmistega inimesi on projekti vaja. Töömäärast ja tööajast sõltub, kui palju peaks projektis inimesi olema. Raharessursid aga määravad, kui palju inimesi on võimalik reaalselt palgata. Seega tuleb ühteaegu arvestada nii personali kvalitatiivse ja kvantitatiivse vajadusega kui ka rahaliste võimaluste ja kvaliteedinõuetega. Tavaliselt moodustatakse lõplik meeskond enne projekti teostusetappi või selle alguses, kuid tuumikmeeskond on soovitatav kaasata juba planeerimisetapis, kuna võimalus oma tulevast tööd ise planeerida seob töötajat tugevamalt projektiga ja suurendab vastutust tegevuste realiseerimise eest teostusetapis. (Salla 2007: 34)

Üks võimalus projekti personalivajaduse määramiseks on kasutada järgmist valemit: töötajate arv = töö maht : töö tegemiseks kasutuses olev aeg. Hinnangulise meetodina on enimkasutatav aga PETA-meetod (*Programm Evaluation and Review Tehnoque*), mille kasutamiseks peab määrama kindlaks optimistliku (OV), normaalse (NV) ja pessimistliku personalivajaduse (PV). Keskmise personalivajadus (KV) arvutatakse sel juhul järgmise valemiga  $KV = (OV + 4NV + PV) : 6$ . (Perens 2001: 94-95)

Personali kvalifikatsiooni plaanimisel peab arvestama, et optimaalse kvalifikatsiooni kirjelduse loomine on seotud kuludega, sest kõrgema kvalifikatsiooniga töötajate kaasamise korral tuleb arvestada suuremate rahaliste väljaminekutega – tuleb leida tasakaal vajaliku kvalifikatsiooni ja tehtavate kulutuste vahel. Tähelepanuta ei tohi jääda ka mõningate tööde puhul nõutavad spetsiifilised teadmised ja oskused nagu nt turunduse või tootearenduse valdkonnas. (Samas: 93-96) Seega oleks soovitatav kujundada ametiprofiil, mille alusel saaks igale töötajale ja meeskonna liikmele määratleda ülesanded, mis vastavad tema spetsialiseerumisele, oskustele ja teadmistele.

Projektiliikmete tööülesanded, vastutus, volitused ning konkreetsed tulemused tuleks selgelt piiritleda plaanis ja/või ametijuhendis, mis kinnitatakse koos lepingu sõlmimisega. Kui ettevõtte põhitegevus ei seonu projekti tegevusvaldkonnaga või puuduvad vastava ettevalmistusega töötajad või on nad hõivatud, on otstarbekas tellida projekt väljastpoolt – lühema hanke puhul müügi- või teeninduslepingu alusel, mitu alaprojekti hõlmava programmi puhul koostöölepinguga. Kui projekti teostamine pole veel kindel, kuid pakkumiste konkursil osalemine või eeltingimuste loomine eeldab, et teatud sidusrühmad või tugiteenused oleksid garanteeritud, on kasulik sõlmida eelleping või raamleping. Oma ettevõtte töötajate rakendamise puhul sõlmitakse nendega kas töövõtu-, käsundus-, töö-, või lisatööleping. (Salla 2007: 34-35)

Viimasel ajal on kasutuses nõ töötajata rentimine, kus võetakse kas käsundus- või töövõttu lepingu alusel tööle spetsialist või projektijuht teisest ettevõttest. Projektimeeskonna komplekteerimisel on levinud ka nn segavariant, kus projektijuht ja assistent on oma organisatsioonist ning mõningaid töid teostavad teised asutuse töötajad, kuid näiteks koolitajad, toilitustajad tulevad väljastpoolt. (Samas: 35)

Personali värbamise ja valiku võib jagada neljaks põhietapiks: ametinõuete määratlemine, kandidaatide leidmine, sõelumine ja lõplik valik. Personalivaliku kõige üldisem põhimõte on leida õige inimene õigele ametikohale. Projektimeeskonna komplekteerimisel tuleb arvestada

erinevate aspektidega, millest olulisemad on kandidaadi professionaalsed oskused, tema koolitusvajadus, isiksuseomadused, ajaressurss, pühendumus ja motivatsioon. (Samas: 35)

Projektimeeskonna valik ja nende töö ja projekti tegevuste ülevaatamist peaks hindama, kas keegi on ülekoormatud või on vastupidine olukord, kus väheste tööülesannete tõttu ei kasutata ajaressurssi efektiivselt projekti tähtajalise teostamise vaatenurgast. Kui pärast ajagraafiku koostamist selguvad ülekoormatud töötajad või töörühmad, on vajalik veel kord kogu plaanitu üle vaadata ning tegevustesse sisse viia muudatused, mille tulemusel oleksid kõikidel töötajatel ja töörühmadel õiged töökoormused. (Perens 2001: 111-112) Viimane on pigem ideaalolukord, tegelikkuses ei ole tihti võimalik tagada kõikidele rühmadele tulenevalt nende teadmistest, oskustest ja põhitööst ning rahaliste ressursside piiratusest õiglane tööjaotus.

Mõnikord peab plaanis olema projektiorganisatsiooni skeem, mis annab visuaalse ülevaade alluvussuhetest, aruandlusest jne, kuid siiski olulisem ja levinum lähenemine on see, kui plaanis ja ka taotluses kajastatakse projektijuhti ning kirjeldatakse meeskonda. Plaanis tuleks looteluna määratleda projektijuhi, assistendi ja projektigrupi liikmete oskused, kvalifikatsioon, töökohustused, vastutusvaldkonnad ja volitused. Vastavalt töövaldkonnale tuleks määratleda töögrupi liikmetele ametiroll või -nimetus. Kui töötajad on skeemil välja toodud nimeliselt, siis peab põhjendama, miks just need inimesed osutusid valituks. (Salla 2007: 34-36) Üheks võimaluseks on ka nt CV lisamine, mis näitab varasemaid kogemusi.

Kui konkreetseid isikuid ei ole veel valitud, siis tuleks määrata valikukriteeriumid ehk siis millist kvalifikatsiooni, oskusi ja teadmisi antud töö nõuab. Kajastama peaks ka, kas tööd tehakse täis- või osakoormusega, millise lepingu alusel ning kas kogu projekti vältel või vaid teatud ajal. (Samas: 36) Antud informatsiooni küll ei kajastata taotlustes, kuid tööplaanis peaks seda välja tooma küll, kuna see lihtsustab edaspidi näiteks tööülesannete jagamist. Ka võiks selles kajastada juhtkomiteed ehk siis isikuid, kes esindavad erinevaid osapooli, sh rahastajaid, kellele projektijuht peab omakorda aru andma ja kellega kooskõlastusi tegema. Tuleks näidata, missugusest organisatsioonist, institutsioonist on juhtisikud pärit ning põhjendada, miks just need isikud on valitud juhtkomiteesse ja neile on antud otsustusõigus seoses projekti lõpptulemusega. (Samas: 36)

Plaanis (vahel eeldatakse ka taotlustest) peaks kajastama tugiisikuid (ja tugioorganisatsioonid), kelleks on need isikud või üksused, kes aitavad kaasa projekti õnnestumisele, kuulumata projektimeeskonda, vastutamata osutatud abi eest ning saamata selle eest tasu. Tugioorganisatsioonideks võivad olla koostööpartnerid, kes jagavad kogemusi ja nõuandeid projektimeeskonna jaoks uudsete ülesannete ja eriküsimuste lahendamisel, saamata ise otsest kasu või tasu. Tugiisikute panus ja nendega kontakti hoidev isik tuleb plaanis ära märkida. (Salla 2007: 36)

Ka sisurühmad, kelleks võivad olla isikud, organisatsioonid ja üksused, kes mõjutavad projekti või keda projekt mõjutab, peaks plaanis kajastama. See näitab, millises sidusrühmakeskkonnas projekt eksisteerib ning mis omakorda võimaldab projekti tegijatel planeerida, võtta vastu otsuseid, lahendusi ja strateegiaid, et projekti tulemus võiks probleemideta selle tulevasse tegevuskeskkonda sobida. Sidusrühmakeskkond on soovitatav esitada skeemina ning lisada projekti plaanile. Skeem on seda informatiivsem, mida täpsemalt on välja toodud organisatsioonid ja isikud ning nende rollid projektis. Seejuures tuleks plaani tekstis kommenteerida, kes sidusrühmadest on soovitatavad ning kes on projektis osalemiseks



nõusoleku juba andnud. Iga sidusrühma puhul tuleks tekstis näidata projektorganisatsiooni kuuluv kontaktisik, kes põhiliselt suhtleb organisatsioon. (Samas: 36-37)

Kui ülesanded ja meeskond on ära määratletud, tuleks läbi mõelda projekti elluviimiseks materiaalsete vahendite vajadus ning kasutus tagamaks ressurside efektiivset kasutust. Projekti materiaalse baasi moodustavad projekti haldamiseks ja läbiviimiseks vajalikud ruumid, ruumide sisseseade, kontoritehnika ja sidevahendid ning muud töövahendid. Projekti vahendiplaanis on otstarbekas eristada liisitavaid, renditavaid, laenutatavaid ja ostetavaid vahendeid, sest materiaalse baasi hankimise viis mõjutab märgatavalt projekti eelarvet. Piiratud eelarve ja rahastamise korral tuleks vältida erisoodustustena maksustavate vahendite kasutamist (erisoodustust käsitletakse finantsiliste vahendite osas). Kui erisoodustust siiski kasutatakse, võib palgaläbirääkimistel kokku leppida, et erisoodustussumma arvestatakse selle liikme palga osana. (Samas: 37; Perens 2001: 113-114)

Inventari (nt arvuti, telefon) hankimisel tuleb plaani märkida, millise põhiorganisatsiooni üksuse põhivarade nimekirja need arvele võetakse. Vahendite üleandmiseks või arvelt maha kandmiseks tehakse inventari mahakandmise või üleandmise akt. Ressursivajaduse analüüsimise aluseks on tegevusnimestik, kus täiendavas lahtris fikseeritakse iga tegevuse jaoks vajaminevad töövahendid. Tegevusnimestik ja vahendiplaan aitavad ennetada väljaminekuid nõudvate vahendite kahe silma vahele jäämist ning on üheks eeletapiks eelarve koostamisel. (Salla 2007: 37)

**Projekti finantskalkulatsioon ja eelarve.** Eelarve planeerimisprotsessi üks olulisemaid etappe on projekti läbiviimisega seotud kulude ja tulude kindlaks määramine. Projekti eelarve koostamise eelduseks on ülesannete, aja- ja ressursiplaan (inim- ja materiaalne ressurss). Nagu varem juba sai mainitud on projekti põhiriskikis lisaks ajagraafiku venimisele eelarve lõhkemine. Seejuures toob esimene risk sageli kaasa teise – tähtja ületamine põhjustab tellija trahviprotsendid ja muud lisakulud. Projektijuhile tulevad kasuks siinkohal nii organisatsiooni ja projekti majandamise kogemused, rahaarvestamismeetodite tundmine kui ka teadmised raamatupidamises. Samas on need ka õpitavad teadmised ning lisaks on peaaegu igal projektil raamatupidaja, kes võib olla kas ettevõttes olemasolev või siis selle projekti raames palgatud. Kulukalkulatsiooni tulemusel valmib projekti kulueelarve, rahastamise ja tulude prognoosi põhjal tulude eelarve. Need kaks tuleb projekti rentaabluks tagamiseks ühendada. (Salla 2007: 38; Perens 2001: 115)

Eelarve on projektijuhile projekti käigu kontrolli instrument ning tegevusplaani muudatuste korral finantstagajärgede hindamise alus. Eelarve põhjal arvutatakse projekti kogumaksumus, mis on omakorda projekti rahastajale oluliseks valikukriteeriumiks, sest kui tegemist ei ole mõnest struktuurfondist taotleva toetusega, lähtutakse otuse langetamisel paljus ka makstava raha ja tulemuste suhte hinnangust. Eelarve koostamise etappideks on (Salla 2007: 38):

- Kululiikide- ja ühikute määramine (nt transpordikulu, esinejate töötasu);
- Kuluühikute hinna ja koguse määramine;
- Kululiikide maksumuse arvestamine tegevuste, kuude või projekti perioodide kaupa;
- Riiklike maksude arvestamine (erisoodustus, tulumaks, käibemaks, sotsiaalmaks);
- Kululiikide maksumuse arvestamine kogu projekti kohta;
- Kulude kogumaksumuse arvestamine;
- Reservraha arvestamine (nt 3% kulude kogumaksumusest või reservimeetodil);
- Projekti kogumaksumuse arvestamine (koos reservrahaga).

Eelarve esitatakse tabelina ning liidetakse projekti lisana. Tabelis on soovitatav näidata kulutused koos kululiikide protsentuaalse suurusega ajaperioodide kaupa. (Samas: 39)

**Kulude liigitus.** Projekti korral on peaaegu alati võimalik eristada projekti läbiviimise kulud ja uue rakendatava süsteemi kulusid (Perens 2001: 115). Viimased jagunevad omakorda püsi- (kuude lõikes ei muutu, nt miinimumpalk, rendi- ja üürikulud) ja muutuvkuludeks (kuude lõikes võivad erineda ja neid saab muuta, nt ühekordsed investeeringud vahendite, materjalide hankimisel, preemiad). Siinkohal tuleb märkida, et osade projektide korral on tegemist ainult projekti läbiviimise kuludega. (Samas: 39; Perens 2001: 115)

Kulud on soovitatav jagada raamatupidamise aluseks olevateks kululiikideks, näiteks personali-, majanduslikud, infotehnoloogiliste seadmete ja tehnikaga ning allhanketega seotud kulud. Personalikuludeks on tööjõukulud (töötasud, riigimaksud) ning erisoodustumaksudega maksustatavad kulud (töötajatele antud rahalise väärtusega hüved, kaubad, teenused; riigimaksud). Majanduskuludeks on kulud, mis on seotud bürootarbete soteamisega, sideteenustega (mobiilside, muud sideteenused, nt internet, lauatelefonid) ja postikuludega, bürooruumide, kinnistute ja hoonetega (üürimine, ruumide ja territooriumi korrashoid, kommunaalmaksud, muud ruumide majandamiskulud). Lisaks on majanduskuludeks transpordi- (sõidukite rent, kindlustus, kütus), külaliste vastuvõtu-, projekti esinduskulud ning lähetused (välislähetused, riigisisised lähetused – eraldi sõidukulu, päevaraha, osalustasu). (Samas: 39) Allhangete ehk võõrkulude mõeldakse kulusid, mida peab tegevuste teostamisel täiendavate spetsialistide kaasamisel või mõne muu teenuse väljastpoolt sisseostumise puhul tegema (Perens 2001: 116).

Kulude efektiivseks juhtimiseks tuleb koostada kulude plaan kõikide projektiosade ja kululiikide kohta eraldi, samuti projekti rahavoogude plaan. Projekti kulude plaanimine on oluline selleks, et oleks võimalik esiteks saada ülevaadet projekti üksikute osade ja kogu projekti kuludest. Teiseks, määrata kulude ajalist tekkimist ja muutumist. Kolmandaks, koostada rahaliste vahendite vajaduste plaan. Neljandaks, hinnata projekti tasuvust ning lõpuks võtta vastu projekti juhtimisotsuseid. Kulude plaanimise meetoditeks on ümberarvutamine, võrdlus, hinnang, pakkumiste kogumine ja kombinatsioon eelnimetatutest. Kui projektijuhil on võimalik, tuleks kavandamisel eelistada pakkumiste kogumise meetodit, mille abil saab koostada kõige täpsemat kulueelarvet, mis ei ole aga kõikide projektide puhul võimalik. (Samas: 118-119)

**Eelarve planeerimisel peab arvestama ka riiklikud maksude ja erisoodustega.** Olulisi eelarve puudujääke on riiklike maksudega mitteamistamine (Salla 2007: 39). Tihti, küsides hinnapakumisi ja neid hiljem eelarvesse lisades, unustatakse kontrollida, kas summa on esitataud koos käibemaksuga või ilma. Kuna hinna esiamisviis on paljus iga organisatsiooni valida, siis eelarve koostaja peab hindama esitatud pakumisi ning kasutama vajalike summast. Kui võimalik, siis on kasulik koostada kaks eelarvet, kus üks oleks netohindades ja teises kajastuksid brutohinnad, Teine ja levinum viis on aga koostada eelarve netohindades ja seejärel ühe rerana välja tuua ka käibemaksu summa. Siinkohal peab meeles pidama, et mitmed teenused, nt majutus ja muuseumi piletid jne on maksutatud eirneva summaga.

Suured lisakulud tekivad sageli erisoodustustena maksustavates kuludes, mille maksud moodustavad umbes 80% teenuse, kauba vm töötajale pakutava hüve alghinnast. Seejuures lisatakse summale veel tulumaks ja siis veel sotsiaalmaks. Selline lähenemine tingib olukorda, kus erisoodustuse alla kuuluvate tegevuste pealt maksab organisatsioon üsna palju makse ning

mis lõppkokkuvõttes on pigem kahjulik. Kuna riiklikud maksud võivad muutuda, siis peab alati jälgima ja olema kursis kehtiva tulumaksu- ja muude makse reguleerivate seadustega. Vajadusel tuleb eelarves eraldi näidata riigilõivud (nt notarilepingu). (Samas: 39)

**Kolmepunktimeetod ja reservmeetod maksumuse prognoosil.** Aeganõudvamaid ja olulisemaid etappe eelarve koostamisel on kulude suuruse hindamine. Keerukas on prognoosimine siis, kui hinnaskaala on kõikuv ning hinnapakumiste eeliseid on raske võrrelda. Selliste kulude hindamisel võib kasutada kolmepunktimeetodit, mille valem oleks järgmine: planeeritav kulu = (optimistlik kuluhinnang + tõenäoline kuluhinnang + pessimistlik kuluhinnang) : 3. Tõenäolise kuluhinnangu puhul peaks arvestama ka võimaliku hinnatõusuga kulu tekkimise ajaks. (Salla 2007: 39)

Ootamatute kulude ja ülekulude katteks on soovitatav planeerida reserv nt 3% projekti maksumusest. Rahapuhvri planeerimiseks võib kasutada eelarve koostamisel reservimeetodit, kus planeeritav kulu võrdub optimistliku kuluhinnanguga ning reservi leidmiseks peab pessimistlikust kuluhinnangust lahutama optimistlik kuluhinnang. Pakkumiste valikul ja eelarve koostamisel tuleks arvesse võtta nii ostuhind kui ka edasisi võimalike kasutus- ja halduskulud (nt elektri-, rendikulud). Samuti tuleb hinnata pakumiste sobivust lähtuvalt maksetingimustest (nt ette- ja järelmaksuvõimalus). (Samas: 39)

**Projekti finantseerimine.** Eeluuringu ja planeerimise käigus tuleb põhjalikult uurida rahastamisvõimalused. Eelarvesse võib lisada finantseerimisallika ning lisaks on soovitatav koostada tabel ka selle kohta, kes milliseid kululiike millise summa ulatuses finantseerib ning missuguse osa see kogu projekti ja kululiigi maksumusest protsentuaalselt moodustab. See on oluline nii projektijuhile projekti rentaablu tagamiseks kui ka sisemisele ja välisele rahastajale, kes soovivad sageli ülevaadet, mille jaoks toetussumma kulutatakse, mis on tema panus ja mis ajaks seda vajatakse. Laenukapitali puhul tuleb plaanis fikseerida laenu andja, laenuintressid ja tagasimaksete aeg. Oluline on tuua oma- ja välisfinantseeringu protsentuaalne osakaal. (Salla 2007: 39) Euroopa toetusfondidest raha taotlevate projektide puhul on oma osalus alati oluline, kuid selle suurus sõltub projekti valdkonnast, meetmest jne.

Suuremate finantseerimisriskidega projektide puhul on soovitatav mõelda läbi varuplaan ja koostada sellele toetudes vähendatud eelarve. Plaanis tuleks välja tuua summana ning protsendina projekti teostamiseks minimaalne rahaline kate, millest väiksema summa korral projekti teostada ei õnnestu. Tööplaanis fikseeritakse ka see, kelle arveldusarvet kasutatakse ning kelle loal ehk siis allkirjaga rahasid käsutatakse. Samuti tuleb läbi mõelda, kuidas toimub raharingluse kontroll – kes ja kuidas kontrollib sissetulekuid, väljaminekuid ning kuidas on organiseeritud projekti raamatupidamine. (Samas: 39)

**Kommunikatsioon, teavitamine ja koordineerimine.** Korrektne ning asjakohane kommunikatsioon on kriitiline tegur eduka klientide ja asjaosaliste ootuste juhtimiseks. Kui asjaosalised ei ole informeeritud, sh õigeaegselt, siis on oluliselt suurem tõenäosus probleemide tekkeks ja rahulolematuseks. Paljude juhtumite puhul, ei ole konfliktid tekkinud mitte probleemide tõttu, vaid seetõttu, et kliendid või juhid olid üllatunud. Seega peab teabe juhtimist hoolikalt planeerima ning suure projekti puhul peab olema koostatud mitmekesine ja -tahuline kommunikatsiooni plaan. Kaks peamist võimalust informatsiooni edastamiseks on koosolekud või siis aruanded. (Mochal T., Mochal J. 2003: 4-5, 18)

Kommunikatsiooni, sh teavitamise süsteemi planeerimine peabki tagama kiire ja ladusa infovahetuseprojekti kestel ning ennetama võimaliku infosulgu või -moondumist. Sisekommunikatsiooni kaudu levitatakse projektiorganisatsiooni sees infot projekti teostamise käigu, sise- ja väliskeskkonnas toimuvate muudatuste, uudiste, otsuste, tekkinud probleemide võimalike lahenduste jms kohta. Üldjoontes tuleks määrata kes, kuidas, millal ja millest informeerib tagamaks teabe õigeaegset kättesaadavust. Tõhusa suhtluse tagamiseks tuleks avakoosolekul projektimeeskonnaga kokku leppida kasutatavad suhtlusvormid ja suhtluskanalid ning nende valikukriteeriumid. (Salla 2007: 40)

Kui tegemist on kiireloomulise küsimuste või kiiret tegutsemist eeldavate olukordade puhul peaks eelistama silmast silma suhtlemist, mil on tagatud kohene vastus või vähemalt arutelu, mille raames on võimalik küsida täiendavat teavet. Meilisuhklus ei pruugi olla nii efektiivne, kuid tihti on see parim võimalus teabe talletamiseks ja ainus suhtlemiseks. Meilisuhkluse usaldatavust tõstab e-kirjade läbivaatamise kord, nt mis ajaks on meeskond kohustatud töömeilid läbi vaatama ja vastama. (Samas: 40) Ka selle on soovitatav koheselt kokkuleppida. Infosüsteemi eelnev planeerimine on vajalik ka seetõttu, et see võib nõuda lisakulusid ning ettevalmistust (nt sidevahendite muretsemine, internetiühendus jne). Info haldamiseks on soovitatav kasutada kokkulepitud ühtsed süsteemi, nt virtuaalset projektikeskkonda.

Väline teavitamine tähendab väljaspoolsetele huvirühmadele projekti kohta informatsiooni jagamist, mis peaks olema samuti läbimõeldud, süsteemne ning pidev. Võimalusel võib määrata projekti PR-isik, kuid tihti, eriti väiksemate projektide puhul, on see projektijuhi ülesanne. (Samas: 40)

Olulise osa projekti organiseeritud kommunikatsioonist moodustab koordineerimine. Planeerimise käigus tuleks läbi mõelda, missugused koordineerimis- (kvaliteedinõuded, protseduurireeglid, omavahelised kokkulepped) ning juhtimismeetodid tagavad projekti tulemusliku läbiviimise. Välja tuleb selgitada tellija, rahastaja ning põhiorganisatsioonireeglid (nt aruandlusviisid, vormid) ning neid arvesse võttes tuleks projektijuhi koostöös -rühma liikmetega välja töötada projektisisesed juhtimis-, aruandlus- ja kontrollsüsteemid, tööjuhised ja protseduurireeglid. Töö regulatsioonireeglid peaksid tagama otsustamisprotsessi efektiivsuse, kattuvate ja kilplaslike tegevuste ennetamist, tööprotseduuride selguse ja lihtsuse ning rollide ja kohustuste optimaalse jaotuse. (Salla 2007: 40)

**Kontroll.** Projekti kontroll on ülesanne, mida tuleb täita nii sise- kui ka välisel tasandil. kontroll (Perens 2001: 125). See oleneb sellest, kes kontrolli teostab ning näiteks viimase all mõeldakse jälgimist ja kontrolli ettevõtte välise organisatsiooni poolt. Kontrolli põhiliin on ülevalt alla ehk juhtkomitee kontrollib projektijuhti, viimane omakorda kontrollib projektirühma. Tulemsute saavutamiseks on oluline välja töötada tõhus kontrollsüsteem, milles eristatakse kaht järelvalve valdkonda (Salla 2007: 40; Perens 2001: 125):

- Projekti läbiviimise kontroll – plaani täitmine ja selle vastavus plaanile, kõrvalekalded, nende põhjused ja kaasmõju, erialaste ülesannete lahendamise õigsust;
- Projekti tulemuste kontroll – kaudne, prognoosil põhinev kontroll projekti käigus, lõpptulemuse hindamine, kus muuhulgas vaadatakse lõpptulemuse vastavust esialgselt kavandatule ja projekti käigus tellija poolt tehtud muudatustele.

Kontroll võib toimuda ajalisest perioodis ja/või vahetulemustest lähtudes (Salla 2007: 40). Perens (2001: 128) toob välja, et kontrollimisel peab hindama ajakavast ja eelarvest kinnipidamist, rühma liikmete rakendamist, vahendite kasutamist, eesmärgi saavutamist.

Kontrolli tulemuste esitlemisel kasutatakse tavaliselt erinevaid kontrollimise ja aruandluse viise, milleks võivad olla standardivormil või vabas vormis kirjalik aruanne, suuline vestlus või koosolekud.

**Aruandlus.** Tulemsute saavutamiseks on oluline välja töötada tõhus kontrollsüsteem. Selle kavandamisel peab leidma vastuse erinevatele küsimustele nagu nt kes peab kellele ja millest aru andma, millal tuleb aru anda, kuidas tuleb aru anda, kes peab ja/või võib kellelt aruandeid nõuda. Seejuures peab arvestama, et aruandluse, mis on iga projekti üks osa. Toimimise põhiliin on vastupidine kontrollliinile ehk siis alt ülesse ning aruande vormi koostamisel tuleb eelnevalt põhjalikult läbi mõelda, missugused küsimused, indikaatorid annaksid pildi tegelikust seisust. Siinkohal soovitatakse aruandluse sisu planeerimisel lähtuda kontrolli kriteeriumitest, kuid lisaks peab võtma arvesse, et näiteks kirjalik vorm võimaldab talletada aruanded ja sedakaudu projekti käigu, kuid vabas vormis vestluse kaudu on lihtsam tajuda tegelikku olukorda, pingeid jne. (Salla 2007: 40; Perens 2001: 130; Mochal, T., Mochal, J. 2003: 18)

Aruandluse tähtsajad tulenevad loogiliselt kontrolli tähtaegadest. Projekti sisemine aruandlus on alati sagedasem kui aruandlus väljapoole asuvatele kontrollorganitele. (Perens 2001: 131) Projekti juht võib paluda meeskonna liikmeid anda ülevaadet enda tegevustest iga kvartal, kuu või nädal, mõnedel juhtudel veelgi sagedamini (Mochal, T., Mochal, J. 2003: 18). Viimane lähenemine võib pigem pärsida tegevust, meeskonnaliikmete loovust ja töösoovi, kuna tunnetatakse, et neid ei usaldata piisavalt. Samas mõnedel juhtudel on see vajalik.

Aruandlus võib olla suuline, formaliseerimata kirjalik ja kindlatel formularidel baseeruv aruandlus ning vastavalt eelnevale võivad nendeks olla nii kirjalikud dokumendid, e-kirjad, salvestused või siis ka kodulehe uuendamine. (Samas: 18-19; Perens 2001: 131) Konkreetse meetodi valik sõltub paljus projekti suuruselt, kaasatud asjaliste ja meeskonnaliikmete arvust ning finantseerimisplaanist. Näiteks, kui üheks rahalise ressursi allikaks on mõni toetusfond, siis peab arvestama ka seda pakkuva organisatsiooni nõudmistega.

Rääkides aruandluse sõltuvusest projekti mahtudest, võib öelda, et kuigi väiksema projekti aruandlus ei ole sama, mis suure puhul, peab mõlemal juhul esitama põhjaruande, mis kajastab olulisemaid (vahe)tulemusi, ressursside kasutamist, tähtaegadest kinnipidamist, probleemvaldkondi, edaspidiseid ülesandeid ja muud teavet. Siiski väiksemad projektid suuremas osas ei vaja suurt aruandlust ja piisab lihtsamal vormis kirjutatud aruannetest. Keskmise suurusega projektide puhul peaks kasutama juba rohkem formaalseid nõudeid ning suurte projektide puhul on see protsess kõige keerulisem. Viimaste puhul koostatakse tihti ka eraldi kommunikatsiooni plaani. (Mochal, T., Mochal, J. 2003: 4-5, 163-164)

**Koosolekud.** Oluliseks infovahetuse ja projekti edenemise kontrollvahendiks on koosolekud (Samas: 61). Projekti alguses on soovitatav korraldada projektigrupi käivituskoosolek, kus arutatakse detailselt läbi kogu projekti plaan, et kõigil asjaosalistel oleks enne projekti ühine arusaam projektist. (Perens 2001: 143-145) Suuremates projektides korraldatakse ka avaüritus juhtkomiteele ja võtmesidusrühmade esindajatele. (Salla 2007: 41)

Vahekoosolekute puhul tuleks eraldi välja tuua regulaarsed ja iganädalased, samuti projektigrupisised ja juhtkomitee vahekoosolekud. Projekti lõpetatakse lõppkoosolekuga, kus võetakse kokku saavutatud tulemused, fikseeritakse ning analüüsitakse kordaminekuid ja puudujääke. Tulemuse seisukohalt määrava tähtsusega koosolekud märgitakse ajagraafikusse

ning kõik koosolekutega seonduvad kulud kantakse eelarvesse. Juhtimisplaanis tuleks välja tuua olulisemate koosolekute põhiteemad, otsused ja kooskõlastused. (Samas: 41; Perens 2001: 145-146)

Koosolekute planeerimisel ja läbiviimisel on oluline koosolekutehnika valdamine, mis aitab määratleda ja tagada asjatundliku päevakorda, sh teemade sobivaima järjekorda, teemade käsitlemise kestust ja koosoleku tulemuspärase ning konstruktiivse juhtimise. Mõnikord sobiva kava koostamiseks räägitakse mitmete osalistega juba enne koosoleku läbi, et saada selge ülevaade olukorrast. Tuleks ka läbi mõelda, kes peaksid koosolekust osa võtma ning määrata koosoleku juhataja ja protokollija. Koosoleku kutse ja päevakorrapunktidega on soovitatav saata osalejatele tutvumiseks ka koosoleku materjalid. Koosolekutel muuhulgas analüüsitakse, kas planeeritu vastab tegelikkusele. Kõrvalekallete puhul analüüsitakse nende põhjuseid, negatiivseid kaasmõjusid ning seda, kuidas edaspidi tehtud vigu vältida, ennetada. (Mochal, T., Mochal, J. 2003: 61; Salla 2007: 41)

Koosoleku protokoll märgitakse koosoleku aeg ja koht, kohalolijad, päevakorrapunktid ning lühidalt arutelu kulg, otsuse toetuse ulatus, koosolekul vastu võetud otsuste täitmise tähtaeg ning nende täitmise ja kontrolli eest vastutavad isikud. Juhtimisplaanis määratakse kvoorum suurus ja hääletustingimused. (Salla 2007: 41)

Ka koosviibimise kestuse planeerimine on väga oluline ning seda eriti siis, kui plaanitakse kaasata juhte või avaliku sektori esindajaid, kellel töögraafikud on tavaliselt väga pingelised. Arvestama peab ka kõikide osalejate võimalikult maksimaalse kaasamise aruteludesse ja otsuste langetamisse. Reaalsuses ei ole see alati saavutatav ning üheks takistuseks võib osutuda ka koosolekuks planeeritud aeg ja teemakohane arutelu. Ka füüsiliselt ei jõua inimesed olla tegevuses ja kaasatud planeerimisse kogu koosoleku vältel. Seega kestuse planeerimisel võiks lähtuda sellest, et 45 minutid ühest tunnist on palju parem kui 45 minutid kahest tunnist ning aitab saavutada konstruktiivsemaid tulemusi ja hoida kokku aega.

**Dokumentatsioon ja selle haldamine.** Dokumentide haldamise eesmärk on vältida olukorda, kus dokumendid kasvavad nõ üle pea. Kahjuks paljude projektide puhul ei näe projektijuhid selles ennem vajadust, kui on kaotanud mõnda dokumendi või ei leia seda muude paberite seas ülesse. Mida suuremad on projektid, seda struktureeritum peaks olema dokumentatsioon. Kui ei ole head ja läbimõeldud plaani dokumentide haldamiseks siis tulemuseks võib olla suur segadus ning olukord, kus ei ole võimalik leida kiiresti õiget dokumenti. (Mochal, T., Mochal, J. 2003: 6, 37) Eelnevast tulenevalt on soovitatav enne tegevuste teostamist läbi mõelda projekti dokumentatsioonisüsteem ja määrata dokumentide haldamise eest vastutav isik, kes muuhulgas jäädvustab lõpptulemuse ning hoolitseb dokumentatsiooni ja selle haldamise kulud eelarvesse kandmise eest. (Salla 2007: 41).

On oluline, et projekti dokumentide jaoks oleks välja kujunenud ühtne süsteem. Soovitatav on ühe projekti materjalid koondada nn projektikausta ning kasutada eri projektide puhul ühtset alajaotuse süsteemi. See lihtsustab teabe leidmist ning võimaldab eri projektide materjale paremini võrrelda. Kaust peab olema koostatud nii, et selle põhjal oleks võimalik aru saada, millises seisus projekt parajasti on. (Samas: 41) Üks võimalik projektikausta ülesehitus võiks olla järgmine: projektipakkumine, projektiplaan, protokollid (juhtrühma koosolekud, projektirühma koosolekud, muud), muu info (kirjavahetus, teadaanded, muud), aruanded (lõpparuanne, ajagraafikud, vahel ka vahearuanded), eelarved, kvaliteediaruanded, arved ja

tellimused, lepingud. Veel tuleb jälgida seda, et kõik dokumendid on arusaadavad, ühemõttelised, ülevaatlikud, täielikud ja vasturääkivuseta (Perens 2001: 120-121)

Oluline on projekti jooksul (mitte tagantjärele) dokumenteerida kogu projekti käik, mis see aitab hiljem muuhulgas õppida ka tehtud vigadest (Salla 2007: 41). Ka Perens (2001: 119) toob välja, et erinevate probleemide ja tegevuste dokumenteerimine annab võimaluse hinnata õiglasemalt projektijuhi ja meeskonna tööd, millest tulenevalt on mõistlik kõik projektiga seotud nõupidamised protokollida ning plaanist kõrvalekaldumised fikseerida koos neid tinginud põhjustega. Dokumenteeritud projekti võib olla vajalik tõendusmaterjal ka võimalike erimeelsuste korral (Salla 2007: 41).

Lisaks kirjalikele dokumentidele – projektiettepanekule, plaanile, pakkumistele, lepingutele, koosoleku protokollidele, tegevusaruannetele, arvetele, kirjavahetusele jne – toodab projekt sageli ka palju muud olulist arhiivmaterjali, nt fotod, videod, virtuaalsed dokumendid. Ka need kuuluvad hilisemasse projektikroonikasse. (Samas: 41) Seoses erinevate materjalide ja dokumenteerimisvõimaluste lisandumisega, on tekkinud olukord kus peab läbi mõtlema, kus neid hoiustada, kuidas neid organiseerida, tagada asjaosaliste ligipääs neile (kui suures ulatuses) ja turvalisuse, võtmesõnad/paroolid, nimetamise reeglid, komplekteerimise võimalused, koopiad, standardsed templiga vormid (Mochal, T., Mochal, J. 2003: 6).

Samas ei ole haldamise kord kellegi poolt ette kirjutatud ning siinkohal võib projektijuht lähtuda ka enda seatud kriteeriumitest ja järjestusest, kuid sel juhul peab arvestama ka teiste huvigruppidega, kes peavad või võiksid soovida nende dokumentidega tutvuda. Ka nende jaoks peaks süsteem olema selge või lihtsasti arusaadav, et vajadusel saaksid ka nemad mõnda dokumenti või materjali kiiresti leida. Süsteemsus ja selgus on vajalik ka juhuks, kui tegevuste poolepealt muutub kas projektijuht või siis keegi veel, kelle jaoks teabe valdamine on ülesande eduka soorituse aluseks. Seega on soovitatav kavandata dokumentide haldamise plaan meeskonnasisiselt läbi arutada, leidmaks sobivama ja optimaalse variandi, mida on lihtne järgida ja mis on arusaadav kõikidele.

**Projekti riskide planeerimine ja juhtimine.** Riski juhtimine on protsess, mis sisaldab määratlemist, analüüsi, vastamist ja projektide riskide kontrolli. Riski juhtimine on proaktiivne protsess, kuna püütakse tegeleda tuleviku sündmustega, mis peaks tegelema veel ilmunuta riskidega enne, kui potentsiaalne probleem muutub reaalseks või hakkab mõjutama projekti tegevuste kulgu. (Mochal, T., Mochal, J. 2003: 5, 75)

Kuna väiksed projektid on üldjuhul lühiajalised, siis nende puhul ei ole riskide tõenäosus väga suur. Keskmiste ja suurte projektide puhul peaks riske kaardistama juba projektiplaneerimisel ja isegi idee määratlemisel. Risk tase peab olema määratletud ning lisaks peab leidma kui tõenäoline on, et risk muutub probleemiks ja hakkab mõjutama projekti kulgemist ja lõpptulemust. Riski plaanid koostatakse tavaliselt suure potentsiaaliga riskide puhul, millel on suur mõju projektile. See aga ei tähenda, et väiksemate riskide puhul ei pea nendega arvestama – ka nende puhul peab valmistuma ette. (Samas: 5)

Riske analüüsitakse igas etapis – idee esimesest valikust projekti tulemuse valmimiseni. Mida konkreetsemaks projekt muutub, seda enam ilmneb riskifaktoreid ning sellest ka vajadus vastava plaani järgi. Plaanis fikseeritakse tähtsuse järjekorras kõik olulised välised ja sisemised riskid. Välisriskid peavad ühtima loogilise maatriksi ja SWOTi riskidega, kuid erinevalt maatriksist on need siin tähtsuse järjekorras. Oluline on juurde lisada riski tõenäosus

ning preventiivsed ja korrektiivsed vastumeetmed riski vältimiseks või maandamiseks. Suuremate riskide korral tasub teha varuplaan. (Salla 2007: 41) Projektijuht peab pidevalt jälgima riskide plaane ning hindama olukorda, sh kas plaan töötab või peaks midagi muutma. (Mochal, T., Mochal, J. 2003: 5, 75)

Kui projekti plaan on valmis, tuleb see koos lisadega enne kinnitamist kriitiliselt üle vaadata. On soovitatav, et plaani vaatab üle üks isik ning soovitatavalt see, kes pole projektiga otseselt seotud, sest kõrvaltvaataja näeb puudujääke, mida plaani koostaja ise ei pruugi enam näha. Projekti tööplaani tuleb koostada põhimõttel, et sellest saaks ka väljastpoolt tulev isik ammendava ülevaate (nt kui peaks vahetuma projektijuht või planeerimise ja teostamise vahel on palju aega). Sellel inimesel peavad olema teadmised ja kogemused projektide koostamises ja teostamises, mis võimaldab tal hinnata tööd korrektselt. Põhjalik projekti tööplaan on tulevastele projektijuhtidele oluliseks õppe- ja arhiivmaterjaliks. (Salla 2007: 42)

Plaani kontrollides ja viimistledes tuleks jälgida eelkõige seda, et kavandamise käigus tehtud muudatused kajastuksid nii plaani ees olevas ülevaates kui ka kõigis neis projekti osades, mida tehtud muudatus mõjutab (ajakava, eelarve). Veel kord tuleb üle vaadata projekti tegevused tagamaks, et kõik olulised tegevused oleksid selles kajastatud. Eelarve puhul tuleks kontrollida, kas summad on õigesti arvatud. Samuti tuleks vaadata, kas fikseeritud on kõik seni teada olevad potentsiaalsed riskid ja nende vastu tarvitavad abinõud. Lõpuks peaks projektijuht mõtlema, kas on veel midagi olulist, mida plaan ei kajasta. Nt kui tulemuste kvaliteeti ja kvaliteedi tagamise viise ei ole üheski plaani osas käsitletud, tuleks see osa liita näiteks juhtimisplaanile. Oluline on, et kõik, mis on vajalik plaani teostamiseks, oleks määratletud. (Samas: 42)

Plaani viimistlemisel peaks tähelepanu pöörama ka esitlusviisile. Pikki keerulisi lauseid ei ole kellelgi aega lahti mõtestada. Vältima peaks ka kordusi ning kahemõttelisi väljendeid. Tekst peaks olema konkreetne ja sisutihe. Mida selgem ja informatiivsem väljendus, seda konkreetsem on ülevaade projektist. Töö hindamisel on projektijuhil kasulik analüüsida, kas valminud plaan täidab järgmisi tingimusi (Salla 2007:42):

- Ülesanne ja eesmärgi püstitus on selge ja realistlik.
- Projekti sisendid ja teostusviis on selgelt fikseeritud ning johtuvad ülesandest ning eesmärkidest.
- Projektile on selge ja realistlikult koostatud ajagraafik.
- Tegevused ja vastutus on selgelt jaotatud.
- Projekti juhtimissüsteem on selgelt määratletud.

**Planeerimise riskid.** Puuduliku plaani abil ei ole võimalik eeskujulik teostus. Ühelt poolt võib ebarealistlik või puudulik plaan olla tingitud ebaselgest tulemuse kontseptsioonist või puudulikust eeluuringust ja taustamaterjalist. Sageli on aga põhjuseks ebapiisav ja/või ebakompetentne planeerimine. Ebapiisav kavandamine on tavaliselt ajagraafikust mitte kinnipidamise peamiseks põhjuseks. Ajagraafiku suurimad riskid on seotud tööde kestuse ebaõige hindamisega. Selle põhjuseks on ebapiisavalt liigendatud tegevuste struktuur, mis tuleneb sellest, et alaülesandeid ei eristata ja seetõttu on keeruline hinnata tegevustele kuuluvat aega. Planeerimine on keeruline loovprojektides, mis ei valmi liinimeetodil ning mille edenemiskiirust on loovate ülesannete rohkuse tõttu keeruline määrata. (Salla 2007: 42)

Võimalikuks potentsiaalseks riskiks võib olla näiteks ka kaasatud spetsialisti või projektijuhiga raske haigestumine või lapse saamine, seejuures just viimane on potentsiaalseks riskiks,



millega millegipärast paljud ei arvesta ja ei oska isegi sellele mõelda. Samas sellistest drastilistest muudatustest võib olla tingitud nii ajagraafiku kui ka eelarve lubatud piiride ületamine, kuna peab tegelema uue juhi või spetsialisti otsimisega, mis võtab aega ning lisaks ei pruugi uus inimene nõustuda samaväärse tasuga. Seega on soovitatav, et ka eelnev stsenaarium oleks läbi mõeldud ja võimalikud asendajad määratud.

Olulised riskid on seotud ka eelarvega – kulused kaldutakse tavaliselt alahindama. Kui eelarvet üldse ei koostata, jäävad ressursid ebamääraseks, sageli vaid suusõnaliste lubaduste tasemele. Puuduliku planeerimise hirmus kaldutakse mõnikord teise äärmusesse, mille tulemusel ohustab projekti üleplaneerimine. Liigse detailsuse tulemusena võib plaan muutuda nii jäigaks, et muudatusi on keeruline sisse viia. Nii on oht muutuda keerulise metoodikaga koostatud projekti vangiks. (Samas: 42) Üleplaneerimine ja liiga detailsed tegevused, täpsemalt hiljem nende muutmine toob kaasa ka palju põhjendumist, lisa bürokraatiat ja paberimajandust ning seda eriti mõnest struktuurfondist raha taotlemisel. Seega peaks plaan olema paindlik, nii et projektijuhil ei tarvitseks liiga rangelt esialgsest kavast kinni pidada, kui projekti teostamistingimused muutuvad. Vältima peab ka teise äärmusesse langemist.

Üheks võimalikuks riskiks on ka olukord, kus projekt annab lõpptulemusena rohkem kui tellija alguses küsib, sest see võib tuua kaasa muudatusi nt töökorralduses, eelarves jne. Sellest tulenevalt on soovitatav alguses esitada kolm stsenaariumi: halb, hea ja see mis on kõige tõenäolisem. Oluline on, et tulemus on see, mis klient soovib saada ning seda õigeaegselt ja eelarvest kinni pidades. Kui lubada vähem ja lõpus pakkuda rohkem, siis võib sellega kaasneda mitmeid küsimusi, sh planeerimise õigsuses, ja etteheiteid, mis võivad tuua edaspidi ka umbusalduse. Lisaks, kui võtta ette lisa tegevusi ja õigeaegselt ei jõua lõpetada, siis tellijale ei ole oluline põhjendus, et sooviti midagi rohkemat pakkuda ja seetõttu ei jõudnud. Teiseks, kui need tegevused ei olnud alguses kavandatud, siis võimalik, et need ei olegi olulised või ei mõjuta kliente ega teisi asjalisi ning nende tegemise asemel, oleks võinud pigem projekti varem lõpetada. (Mochal, T., Mochal, J. 2003: 171-172)

Üheks riskidetekke põhjuseks on muudatused. Kui on esitatud ka väike muudatusettepanek, peab see olema dokumenteeritud. Lisaks peab dokumentatsioonis sisalduma selle muudatuse elluviimise võimalik stsenaarium, muudatuse mõju projektile ning tulemustele. Üheks võimalikuks muutuseks on olukord, kus projekt algab väga väiksena ja seejärel muutub suureks ning sel juhul on oluline hinnata muudatusi, neist tulenevaid kitsakohti, aja- ja eelarvega seonduvaid riske, lisanduvaid ülesandeid ning tuginedes analüüsi hinnangule mõnikord oskama öelda lisanduvatele palvetele „ei“. See on keeruline, eriti kui soovi tuleb juhatusele või juhilt, kuid vajalik. (Mochal, Mochal 2003: 27, 108)

**Projektiplaani kinnitamine.** Valminud projekti plaani esitatakse hinnangu andmiseks juhtkomiteele ja/või ekspertidele. Plaani põhjal otsustatakse, kas projekt lükatakse tagasi, käivitatakse või tuleb teha plaani muudatusi ja täiendusi. (Samas 2007: 42) Viimasel juhul saadetakse projektijuhile tagasiside, koos küsimuste, parendus- ja täiendusettepanekutega.

**Projekti rakendamine.** Projekt algab tavaliselt avakoosolekuga, mille suurus võib olla projekti suurusest ja keerukusest sõltuvalt poolest päevast mitme päevani. Avakoosolekul antakse projektidest osalejatele täpne ülevaade projekti ülesandest, eesmärkidest, konkreetsetest tulemustest, ajagraafikust, projektiliikmete isiklikest ülesannetest, vastutusest ja volitustest, aruandlussüsteemist, ressurssides, allhankijatest jne. Lepitakse kokku ka ühised nõo mängureeglid. Kui projektiliikmete seas on inimesi, kes ei ole varem projektidega kokku

puutunud, on kasulik anda lühiülevaade projektitöö põhimõtetest. Koosoleku üheks eesmärgiks on osalejates selge pildi tekitamine tööst, mis neid ees ootab. (Salla: 42- 43)

Projektijuhi ülesandeks on reageerida kõigile plaanist kõrvalekaldumistele. Plaani ja teostuse vahelisi erinevusi tuleks analüüsida, kas ja kuidas need kõrvalekalded mõjutavad projekti ajagraafikut, eelarvet, ressursse ja tulemust. Kui probleemid on lahendatavad nii, et projekti plaani ei ole vaja muuta, ei ole tegemist projekti ohustavate riskidega. Kui kõrvalekalded on suured, tuleb projekt ümber planeerida. Suurematest kõrvalekalletest tuleb informeerida juhtkomiteed. Kui projekt vajab tõsisemaid muudatusi ja otsuseid edasise tegevuse osas, on oluline, et projektijuht on mõelnud võimalike lahendusvariantide peale. Iga suurem probleem toob tavaliselt lisakulusid, aja kaotust ja palju muid negatiivseid tagajärgi. Seetõttu on oluline, et juba plaani koostades ennetataks võimalikke probleeme ja riske ning võetakse kasutusele abinõusid nende vältimiseks või mõju vähendamiseks. Probleemide ilmnemisel ei tohiks seda eirata ja pingutades esialgse plaani järgi üritada edasi toimida – negatiivsed tagajärjed sellest vaid kasvavad. (Samas: 43)

**Teostamine ja selle hindamine.** Kui projekti idee on määratletud ja tööplaan loodud, siis peab seda hakkama teostama ning elluviimist juhtima. Plaanist peab kinni pidama ning seda peab üle vaatama igal nädalal ja vajadusel see täiendama kajastamiseks näiteks juba lõpetatud tegevusi. Oluline on ka saada ülevaade töödest, mis ei ole veel lõpetatud ja ka neist, mis pidid olema lõpetatud, kuid hetkel veel ei ole. See aitab ka selgitada välja, kas projekt saab olema lõpetatud õigeaegselt, plaanitavate ressurssidega jne. Vastavalt tulemustele võib projekt olla muudetud. Teine kriitiline punkt on eelarves püsimine ning iganädalane kontroll aitab jälgida ka selle järgimist ja võimaldab vajadusel kiiresti reageerida tekkinud olukorrale. (Mochal, T., Mochal, J. 2003: 3) Eelnevast tulenevalt on projekti teostamise juures oluliseks tegevuseks hindamine, mis tähendab teabe süstemaatilist kogumist, mis kirjeldaks projekti, analüüsiks selle käiku, tegevust, mõju ja tulemust. Hindamine on vajalik nii tagasisideks projekti tegijatele kui ka analüüsimaterjaliks projekti finantseerijatele. (Perens 2001: 140-141)

Sõltumata projekti suurusest ja meeskonnasisisest tööjaotusest, peab esimeseks prioriteediks olema lõpetada projekti saavutades seatud eesmärgid õigeaegselt ja eelarvet mitte ületades. Kui kas võik üks eeltoodut teguritest ei ole täidetud, peaks tegema uued hindamised ning vajalikud sihtrühmad peavad olema sellest teavitatud. (Mochal, T., Mochal, J. 2003: 3)

Probleemide ilmnemisel peab projektijuht ja meeskond seda lahendama, kasutades probleemide lahendamise tehnikaid, nt ajurünnak, 635-meetod, Delphi meetod, CNB-meetod, sünektika, *Pro-contra*-meetod, rühmavestlus ehk fookusgrupp, põhjuse-tagajärje graafik. Probleemide juhtimine on üks alusprotsessidest projekti juhtimises ja see on oskus, mis peaks olema kõikidel projektijuhtidel ja nad peavad oskama seda ka kasutada vastavalt olukorrale – kui probleem on leitud ning selle võimalikud mõjud analüüsitud, peab see olema lahendatud kiiresti ja efektiivselt. Probleeme ei tohi ignoreerida ja neid ja nende lahendamist ei tohi lükata edasi. Vastavad asjalised peavad olema informeeritud kõikidest muutustest algses idees või projektis, mis on tingitud nt tekkinud probleemidest või siis nende lahendamise tõttu. Mõnikord võib juhtuda, et ilmnunud kitsaskohtade korral ei saa projektijuht midagi teha ning on vaja kaasata spetsialiste väljastpoolt, mille puhul on üheks ohuks asjaolu, et spetsialistid on liiga hõivatud, et kiiresti reageerida palvele või ei oma nad vastavat pädevust ning siis peab meeskond leidma ise lahenduse (Samas: 3-4; Perens 2001: 146-152)

Seega, projekti sujuv teostamine ei peaks olema ja ei ole ainult projektijuhi, vaid kõigi projektirühma liikmete vastutusel. Kuna sageli tajuvad just otseselt töid teostavad isikud kõige teravamalt puudujääke, siis projektijuhi veel üheks ülesandeks on õhutada meeskonda tegema parendusettepanekuid ja kohe teatama ilmnevatest probleemidest. Projektirühm on motiveeritud siis, kui neil on koos ülesannete ja vastutusega usaldatud ka ülesande täitmiseks vajalike volitusi ja õigusi. (Salla 2007: 43)

Juba planeerimise etapis tuleks ülesandeid määratledes arvestada töö tegijate ettepanekute ja arvamustega. Kui meeskond tunneb, et neid ei usaldata, tekib kergesti vastuseis projektijuhile kui käsutajale. Samasugust usaldamatuse tunnet võib töörühm kogeda ka juhul, kui projektijuht tähtsustab üle kontrolli – kontroll peaks keskenduma tulemuste õigeaegsusele ja kvaliteedile, mitte niivõrd tööprotsessi detailidele. Sageli on usaldamatuse tulemuseks see, et projektijuht üritab kõike ise ja üksi teha – see annab talle kindluse, et asjad saavad õigesti tehtud. Samas aga kui projektijuht teeb suure osa tööst ise, ei jõua ta keskenduda oma põhitegevusele – juhtimisele ja koordineerimisele. Seetõttu on oluline usaldada projektirühma ning delegeerida neile sekundaarseid ülesandeid, mis võimaldab projektijuhil keskenduda esmatähtsatele töödele. (Samas: 43)

Väliste sidusrühmadega suhtlevad projektigrupi liikmed peaksid oma tegevuses järgima mitmeid põhimõtteid. Oluline on esindada põhiorganisatsiooni, mitte ainult projekti ning mitte kunagi ei tohiks negatiivselt rääkida projekti- ega põhiorganisatsioonist. Suhtlemisel asjaosalistega peab püüdma luua pikaajalisi kasulikke suhteid, mitte maksimeerida ühest projektist saadavat tulu. Soovitud tulemuste saavutamiseks peab looma usaldusväärne side ning kokkulepetest kinni pidama. Lisaks tuleks arvestada sidusrühma vajaduste ja ettepanekutega, mis tõstab muuhulgas ka teiste aktiivse osalussoovi. (Salla 2007: 43)

Võib öelda, et koordineerimine peab toetama õigeaegse tulemuse saavutamist õigel ajal. On olemas mitmeid võimalusi ja meetodeid, mille abil saab kontrollida, kas projekt ja tegevused on graafikus ja vastavad eelarvele. Kõige lihtsam ja ka kõige rohkem kasutatav on nn. on/peab olema-meetod, kus hetkel saavutatu võrreldakse varem plaanituga. Selle alusel püütakse hinnata kõrvalekallete mõju projekti edasisele kulgemisele. On/peab olema-võrdlus viiakse läbi kõikide projektide kontrollsüsteemi näitajate osas ning tulemuste ülevaatlikuma võrdluse esitamiseks peaks kasutama graafikuid. Veel üks analüüs, mida soovitatakse teha, on sõlmpunktide trendi analüüs (STA). See annab lihtsa ja ülevaatliku pildi projekti hetkeseisust, kuid selle kasutamise eelduseks on realistlik projektiplaan koos õigesti kavandatud sõlmpunktidega. (Mochal, T., Mochal, J. 2003: 3; Perens 2001: 133, 136-137)

Ohustatud tähtaegade korral on võimalik kasutada järgmiseid meetmeid: kriitiliste tööde kestuse lühendamine, kavandatud töö hulga vähendamine, tööde järjekorra muutmine või tähtaegade nihutamine. Milliseid meetmeid kasutusele võtta, sõltub kahest olulisest tegurist: kuludest ja mõjust. Õige meetme väljavalimiseks on vaja alternatiivseid meetmeid võrrelda nii kulude kui ka mõju seisukohast. (Perens 2001: 138-139)

**Projekti lõpparuanne ja lõpetamine.** Projekti saab lõpetada, kui projekti eesmärk on saavutatud ning ilma õigesti sõnastatud eesmärgita on ka projekti korrektne lõpetamine kas võimatu või keeruline. Lõpetamise etappideks on (Samas: 139-140):

- Tulemuse viimistlemine, loovutamine ja tellijapoolne aktsepteerimine;
- Informeerimine projekti tulemustest;
- Tulemis kasutuselevõtu kindlustamine;

- Kulutuste lõpetamine;
- Projektiorganisatsiooni likvideerimine ja vastutuse siirdamine;
- Kogemustematerjali talletamine;
- Lõpparuande koostamine;
- Ettepanekute esitamine;
- Projekti lõppkoosolek.

Projekti lõpus koostatav lõpparuanne, mis on võrreldes vahearuandega märgatavalt põhjalikum, andes hinnangu projekti kulgemisele ja lõpptulemusele. Järgnevate projektide ja tulevaste projektijuhtide jaoks on kasulik fikseerida ka projekti jooksul kogunenud positiivsed ja negatiivsed kogemused, mis on muuhulgas kasulikud ka ettevõtte projektitegevuse edasiarendamiseks ja juhtimiseks. Lõppraporti koostamisel peab vältima projektiplaani ülekordamist ning teadma peab ka, et lõpparuande ülesehituses ei ole välja kujunenud ühtsed standardit. (Salla 2007: 44; Perens 2001: 139) Vaatamata sellele on võimalik siiski välja tuua mõned pidepunktid, mis peavad üldjuhul olema kajastatud kõikides projektide lõpparuannetes. Projekti vältel omandatud kogemused kogutakse kokku ja fikseeritakse lõpparuandes

Tavaliselt sisaldavad lõpparuanded järgmisi komponente (Salla 2007: 44):

- Tiitelleht – projekti nimi, number, teostava organisatsiooni nimi, aruande liik, väljaandmise aeg, rahastaja logo;
- Sisukord;
- Taust – lühike informatiivne kokkuvõte projekti eesmärgist tellijast, ajakavast, eelarvest, tähtaegadest (plaani lühiülevaade);
- Saavutatud tulemused – võrreldakse planeeritud ja teostatud tulemusi. Kasulik on näidata saavutatud ja planeeritud tulemuse kvaliteedi suhe, tegevuskeskkonna mõju projektile;
- Töö edenemine – tõrked tööprotsessis, kõrvalekalded ajakavas, nende tagajärjed. Tuuakse esile uute töömeetodite sobivus projektitöös, projektis osalejate kogemus- ja koolitustaseme mõju, projektijuhi nägemus soovitatavatest töömeetoditest;
- Kulud – analüüsitakse eelarved ja kulutusi, tuuakse esile olulisemate erinevuste põhjused;
- Ressursside kasutus – ülevaade ressursiliikide kaupa ressursside kasutusest ja sobivusest;
- Kokkuvõte – lühikokkuvõte aruande sisust;
- Lisad – muudatused kajastav ajakava, kulude tabel jne.

Enne projekti lõpetamist peab projektijuht ja juhtkomitee veenduma selles, et projekti tulemus on valmis ning see vastab esitatud nõuetele ja püstitatud eesmärkidele. Lisaks peab hindama projekti dokumentatsiooni viimistletust, mis tähendab, et kõik vajalikud dokumendid, lepingud, loengu või koolitusmaterjalid, pildid, videod jne on projekti materjalide kaustas olemas, ja süstematiseeritud. Oluliseks teguriks on ka tulemuse tõendamine, nende kasutuselevõtt või kas selle edasine kasutus on organiseeritud. (Salla 2007: 44) Siinkohal peab tõdema, et kuna mõnikord ei ole tulemus see, mida alguses planeeriti, peab julgema tunnistama ka negatiivset tulemust, sest sellest on alati midagi õppida (Perens 2001: 140).

Projekti lõpp on projekti ametlik lõppemishetk, pärast mida ei tehta enam kulutusi projekti eesmärgi saavutamiseks. Õigesti lõpetatud projekt annab võimaluse kasutada projektis saadud kogemusi teistes ettevõtmistest. (Samas: 139) Pärast projekti lõpetamist ning tulemuse nõ

loovutamist ja üle andmist kliendi või põhiorganisatsiooni käsutusse jääb loodud süsteem, toode, teenus juba ettevõtte või tellija vastutusel edasi eksisteerima ja oodatud tulu ootama. Projektid lõpevad tavaliselt kas tulemuse valmimise, selle kasutuselevõtuga või harvemal juhul selle esmase kasutusperioodiga. Plaanis on fikseeritud, mis kujul antakse tulemus tellijale üle. Projekti lõpetab tavaliselt lõppkoosolek, kus võetakse kokku saavutatu ning hinnatakse seda püstitatud eesmärkide täitmise seisukohalt. (Salla 2007: 44) Majanduslikust seisukohast on projekti lõpetamine samuti oluline ning nt arendusprojektide korral hakkab projekti tulemus selles perioodis raha tagasi tooma.

Kokkuvõtteks võib öelda, et mida põhjalikumad on olnud projekti etapid, seda kvaliteetsem tulemus tõenäoliselt saavutatakse. Paraku on tänapäeval aga projektide jaoks järjest vähem aega ning ajagraafikud seetõttu järjest pingelisemad. Projektijuht seisab sageli fakti ees, et projekt tuleb teostada ja planeerida lühikese aja jooksul või muude tööde ja projektide kõrvalt. Kui projekt on väike ja aega väga, soovitab Salla (2007: 44) järgida lihtsustatud plaani ja teostada vähemalt järgmised tegevused. Kõigepealt peab selgitama välja, mida tuleb teha (tulemus). Teiseks, tuleb jaga tööd etappideks ja alategevusteks ning mõelda, kes veel töös osaleb või peaks osalema. Kolmandaks peab panema tööd ajaliselt paika (märgi kalendrisse) ning selgitada välja, kui palju on vaja tööde sooritamiseks raha. Seejärel peab jagama teavet tegevustest ja ettevõtmistest teistele ning jälgida enda ja teiste asjaosaliste tegevusi. Lõpuks peab hindama lõpptulemust ning seda enne kui loovutatakse see projekti tellijale või tulemuse kasutajale.

## KOKKUVÕTE

Konspekti esimese osa kokkuvõtteks võib öelda, et projektid on muutumas üheks olulisemaks tegevuseks erinevate organisatsioonide igapäeva ettevõtmistes. Projekt on ühekordne ülesanne teatud tulemuste ja eesmärkide saavutamiseks, millel on oma ajagraafik, eelarve ja organisatsioon. Projekti iseloomustavateks teguriteks on uudsus, ühekordsus, ajaline piiritus, interdistsiplinaarsus, keerukas planeerimine ja juhtimine, riskirohkus, konfliktsus, olulisus ja laiem mõju tegevustele. Levinum projektide liigitus on arendus- ehk loovprojektid, mis on suunatud arendustegevustele, ja toetus- ehk tehnilised projektid, mille eesmärgid on selgemad.

Konkreetsete projektiliikide eripära on aluseks ka projektijuhi ja -meeskonnaliikmete valimisel. Projekti kirjutamisel ja teostamisel on palju asjalisterühmasid, nt ettevõtte, töötajad, külastajad, koostööpartnerid, hankijad, rahastajad ning kõigil neil on omad ootused ja vajadused. Tulenevalt projektitöö erisusest peab selle teostamise eest vastutaval inimesel olem vastavad teadmised oskused ja soovitatavalt ka kogemused. Projektijuht peab olema avatud, suhtlusaldis, hea koordineerimis- ja organiseerimisoskusega, tervikliku pildi nägev ning sihikindel. Lisaks on projektimeeskonnatöös oluline kaasamine ning omavaheline suhtlus.

Projekti, sh toetusprogrammidest raha taotlemisel, kokku panemisel ja kirjutamisel lähtutakse tegevuste ajalisest edenemisest, mille alusel jaguneb tegevus sisuliselt kaheks suuremaks osaks. Esimene, projekti määratlus, hõlmab tegevusi ja ülesandeid, mis eelnevad kirjaliku plaani koostamisele ning milles tehakse taustuuranguid, hetkeolukorranalüüsi jne kogumaks eelteavet edasisteks tegevusteks. Alguse saab kõik aga probleemist või lahendamist vajavast ülesandest. Sellele tuginedes hakatakse koguma teavet, selgitama välja klientide vajadusi nt tootearenduse või –turundustegevuste planeerimiseks. Kogutud teabe alusel sõnastatakse esialgne idee ning seejärel tehakse juba spetsiifilisemaid eeluuringuid. Pärast eeluuringut esitatakse projektiettepanek ja lähteülesanne, mille põhjal tehakse lõplik valik.

Teine osa hõlmab projekti põhietappe, milleks on planeerimine, teostamine ja lõpetamine. Planeerimisetapp hõlmab endas väga palju erinevaid tegevusi, mis on seotud jällegi teabe kogumisega määramaks ja organiseerimaks edasisi tegevusi õigesti lähtuvalt olemasolevast aja- ning teistest ressurssidest. Planeerimise etapis valmib ajagraafik, eelarve ja juhtimisplaan, kuid lisaks mõeldakse selle raames läbi kvaliteedi, aruandluse ja kontrolli-, dokumentatsiooni haldamise, riskidega tegelemise, koosolekute, kommunikatsiooni, teavitamise plaan.

Iga etapiga muutuvad projekti kontseptsioon ja ettevalmistused konkreetsemaks ning kõigi lõpus tehakse kokkuvõtte eelnenust ning hinnatakse kriitiliselt, kas projekt on teostuskõlblik. Valminud plaani vaatab juhtkomitee kriitiliselt läbi kiites seda heaks, saates muutmisele või loobudes sellest. Kui plaan on heakskiidetud, siis järgneb sellele projektitegevuste teostamine, mida peab toetama pidev kontroll ning kui tegevused on teostatud ja eesmärk saavutatud, siis koostatakse tulemusi kajastav lõpparuanne ja projekt lõpetatakse.

## VIIDATUD JA KASUTATUD ALLIKAD

Kuna paljud autorid toetuvad enda raamatutes ja õpikutes varasematele teostele, siis konspektisiseselt ei ole viidatud kõikidele allikatele, kuna see muudaks konspekti mahukamaks just viidete, mitte sisu poole pealt, millest tulevalt oleks tegemist pigem põhjendamatu teksti pikendamisega. Küll aga on siinkohas välja toodut ka teised allikad, millele konspekti kirjutamisel tugineti, kuid mida eraldi tekstisisese viitena välja ei toodut.

1. **Burke, R., Barron, S.** 2007. Project management leadership: building creative teams. Burke, 377 p.
2. Handbook on E-marketing for Tourism Destinations (2008). Spain: World Tourism Organization, European Travel Commission Printed, 278 p.
3. **Kliem, R. L., Ludin, I. S.** 1998. Project management practitioners handbook. New York etc.: Amacom, 242 p.
4. **Lees, M.** 2007. Projektijuhtimine – väljakutsed ja võimalused. Tallinn: Äripäeva Kirjastus, 158 lk.
5. **Mochal, T., Mochal, J.** c2003. Lessons in project management. Barkeley: Apress, 197 p.
6. OÜ Broadline. [<http://www.broadline.eu/et/>]. 17.09.2010.
7. **Perens, A.** 2001. Projektijuhtimine. Tallinn: Külim, 176 lk.
8. **Plog, S. C.** (2004) Leisure Travel – A Marketing Handbook. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 258 p.
9. Projektijuhtimise käsiraamat. I ja II osa. Äripäeva kirjastus
10. **Rekkor, S.** 2006. Turundus – majutamine ja toitlustamine. Tallinn: Kirjastus Ilo, 176 lk.
11. **Salla S.** 2007. Projektijuhtimine – praktiline käsiraamat projektide ettevalmistamisest koos näidisprojektidega. Tallinn: Tallinna Ülikooli Kirjastus, 258 lk.
12. **Spiess, W., Felding, F.** c2008. Conflict prevention in project management: strategies, methods, checklists and case studies. Berlin etc.: Springer, 186 p.
13. **Tooma, H., Müristaja, H.** 2008. Turismihtkoha arendus ja turundus. Tallinn: Argo
14. **Watson, M.** 2006. Managing smaller projects: a practical guide. Lakefield: Multi.Media Publications, 239 p.
15. **Wirick, D. W.** 2009. Public-sector project management: meeting the challenges and achieving results. Chichester: Wiley, 270 p.
16. **Wong, Z.** 2007. Human factors in project management : concepts, tools and techniques for inspiring teamwork and motivation. San Francisco: Jossey-Bass, 351 P.

# LISAD

## Lisa 1. Projekti tekstiosa jaotus komponentide ja alapunktide alusel

- **Tiitelleht** – projekti nimi, number, teostava organisatsiooni nimi, väljaandmise aeg;
- **Sisukord** – lisaks peatükkide ja alaosade nimetustele ja numbritele võib siinkohal välja tuua ka lühendite seletuse;
- **Lühiülevaade projektist** – üheleheküljeline projektiettepaneku ülesehitusega sarnanev ülevaade. Selleks sobib oma ulatuse ja ülevaatlikkuse poolest projektiettepaneku formaat;
- **Projektiplaani teksti osad:**

### 1. Projekti määratlus

- 1.1. Taust ja põhjendus – põhjendatakse, miks just seda projekti on vaja. Tausta võtab lühidalt kokku tegevusala taustauuringute tulemused. Eesmärgist on anda ülevaade projekti loomiseni viinud asjaoludest. Kirjeldatakse probleemi, mida projektiga püütakse lahendada või leevendada ning selleni viinud asjaolusid. Väiteid illustreeritakse eeluuringu käigus kogutud statistilise andmetega. Põhjalikum probleemanalüüs on soovitatav tuua välja lisas ning sellele peab tekstisiseselt viitama. Oluline on ka näidata, kas ja mida on olukorra lahendamiseks seni tehtud Eestis, välismaal ja milline on hetkeseis.
- 1.2. Ülesanne ja eesmärgid – kirjeldatakse ühe lausega projekti lõpptulemust, mis probleemi lahendamiseks on valitud ning mille ettevalmistamiseks on kogu teostusprotsess suunatud. Tuleb eraldi välja tuua üks üldeesmärk ja 2-3 otsest eesmärki. Kõik eesmärgid (nii vahetud kui ka pikkajalised) peavad olema koostatud looteluna tähtsuse järjekorras. Ülesanne ja eesmärkide formuleerimisel tuleb järgida, et need vastaksid SMART-reegli kriteeriumitele.
- 1.3. Sihtrühm ja teised kasusaajad – sihtrühm on inimrühm, kellele on projekti tulemus suunatud ning kes hakkab seda kasutama. Mõnel projektil on mitu sihtrühmi. Neid võib jagada otsesteks ja kaudseteks sihtrühmadeks. Sihtgruppi puhul tuleks näidata selle optimaalse suuruse ning paljude projektide puhul on oluline tuua välja maksimaalne ja minimaalne rühma suurus. Lisaks on sihtrühma soovitatav piiritleda ka teiste projekti jaoks oluliste tunnuste alusel (vanus, sugu, rahvus jne). Lisaks sihtrühmale tuleks fikseerida ka teised projektist kasu saajad ehk otsesed ja kaudsed kasu saavad sihtrühmad. Nii kasusaajate kui ka sihtrühma puhul tuleks näidata, milles seisneb projektiga saadav kasu. Kasu võib olla nii kvalitatiivne (maine, tuntuse kasv, uued koostööpartnerid) kui ka kvantitatiivne (rahaline).
- 1.4. Teostamise strateegia – strateegia näitab, kuidas ja kellega koostöös kavatakse saavutada projekti tulemus. Oluline on tuua välja ka võtmesidusrühmad ehk peamised koostööpartnerid, hanked jne. Samuti, milles abi või koostöö seisneb, kelle abi ja millal kasutatakse. Projekti strateegia hõlmab ka reklaami ja avalikkuse teavitamise strateegiat – millal ja kuidas teavitatakse sihtgruppe, meediat jt. See eeldab projekti maine kujundamist ehk siis tuleb planeerida, missuguste infokanalite, projekti esitluste ja *lobby*-töö abil on sobivam viis esitleda projekti potentsiaalsetele koostööpartneritele, rahastajatele jne. See omakorda eeldab projekti sümbolika (nimi, logo, tunnuslause jne) väljatöötamist.
- 1.5. Projekti väljundite kirjeldus – oluline on väljundite ehk projekti tulemuste täpsem kirjeldus, mis tähendab projekti ülesandes kindlaks määratud lõpptulemi (ürituse, uue toote/teenuse, reklaamkampania) detailsemat kirjeldust. Võib lisada, nt kava, uue toote



prototüübi joonis või kirjeldus. Tulemuse kirjelduse kaudu näidatakse ühtlasi, mida projekt „toodab“.

- 1.6. Projekti piiritus ja piirangud – vastutuse piiritlemise käigus konkretiseeritakse projekti tulemuste neid osi, mis projekti väljundite kirjelduses selgelt esile ei tule. Need on projekti piirile jääva tegevused, mille puhul pole automaatselt selge, kas need kuuluvad projekti ja on selle teostajate vastutusel või mitte. Kui mitte, siis tuleks näida, kelle vastutusel need on ja millal need teostatakse. Lisaks vastutuse piiritlemisele on kasulik esile tuua ka projekti piirangud: seadusandlikud, tööohutus-, tervisekaitsealased jms piiravad tegurid, millega tuleb projekti tegevuste ja tööde planeerimisel arvestada.
- 1.7. Projekti jätkusuutlikkus ja lisaväärtus – Kuigi projekt on ajaliselt piiritletud, sageli ühekordne ettevõtmine, peaks projektiga läbiviidavatel muutustel ja loodud väljunditel olema laiem ja püsivam mõju. Jätkusuutlikus hõlmab ka seda, millised tegevused ja mis mahus jätkuvad projekti lõppedes ning kas on võimalus projekti tulemuste kordamiseks, edasiarendamiseks ja laiendamiseks. Võimalusel peab tooma välja, milline on jätkuprojekti potentsiaal: millised projektid ning kus ja millal sama programmi raames toimuvad. Oluline on esile tuua projekti lisaväärtus võrreldes analoogsete projektidega (mille poolest väljundid või strateegia erineb, nt senistest või analoogsetest projektides).
- 2. Projekti tegevused** – siinkohal tuleb konkreetselt otsustada, kuidas projekti kõige optimaalsem teostada saab.
  - 2.1. Tegevusvaldkonnad – kõigepealt jaotatakse projekti teostus sisulisteks osadeks ehk iseseisvalt teostatavateks tegevusvaldkondadeks. Need jagatakse omakorda alaülesanneteks ja alaalaülesanneteks, kuni määratletakse nii detailsed ülesanded, et võib olla kindel, et ükski oluline tegevus ei jää teostamisel kahe silma vahele ning ülesande kestus ja ressursivajadust on võimalik realistlikult hinnata. Skeemi koostamisel on soovitatav järgida, et igal ülesandel oleks saab olla kõige vähem kaks alaülesannet. Jaotuse tulemusena tekitab hierarhiline struktuur, mis on levinud inglisekeelse lühendina WBS (Work Breakdown Structure) ning hierarhiatasandid tähistatakse vastavalt WBS1, WBS2 jne. Ülesannete hierarhia struktuuri kujutatakse hierarhiaskeemi abi, mis näitab missugustest alaülesannetest kõrgema tasandi ülesanne koosneb. Igale struktuuritasandile antakse oma hierarhia number, mis näitab missuguse osa või alaprojekti on tegemist. Skeem võib lisada projekti tööplaanile. Ülesande nimetus peab olema lühike ja selge, nii et nimetuse põhjal on ühiselt mõistetav, mida vastav tegevus sisaldab. Täpsuse huvides tuleks skeem koostada lähtuvalt projekti tegevustest, mitte töötulemustest, objektidest. Väljast ostetava teenuse puhul näidatakse vaid peaülesanne, sest alaülesannete täitmine on allhankija vastutusel. Samas ei tohiks tellimustööd päris välja jätta, sest selle kestus ja tähtaeg mõjutab teisi töid. Tööjaotuseks on tavaliselt töövaldkonnad.
  - 2.2. Projekti etapid
  - 2.3. Ajagraafik
- 3. Inimressursid ja projektiorganisatsioon**
  - 3.1. Juhtkomitee
  - 3.2. Projektijuht ja projektirühm
  - 3.3. Tugiisikud
  - 3.4. Sidusrühmad
- 4. Projekti materiaalne baas**
- 5. Projekti finantskalkulatsioon**
  - 5.1. Eelarve
  - 5.2. Finantseerimine
- 6. Juhtimisplaan**
  - 6.1. Kommunikatsioon, informeerimine ja koordineerimine
  - 6.2. Kontroll ja aruandlus
  - 6.3. Koosolekud
  - 6.4. Dokumentatsioon
- 7. Projekti riskid**

(Allikas: Salla 2007: 27-41)



# **Arendus- ja turundusprojekt** (projektide rahastamine ja näited teostatavatest ning teostatud projektidest)

TÜ Pärnu kolledž  
Tatjana Koor



- Projekti idee valitud
- Eesmärk ja tegevused sõnastatud
- Tegevused planeeritud ja ajastatud
- Mis edasi?
- Tegevuste rahastamine
- **Milliseid võimalusi teate?**



## Tegevuste rahastamine

1. Hinnata oma võimalusi – kas ettevõtte, organisatsiooni või asutuse eelarve võimaldab kõiki tegevusi rahastada.
  - Kui jah, siis peab see olema kajastatud ka eelarves.
  - Kui ei, siis peab otsima teisi võimalusi.
2. Otsida võimalusi tegevuste rahastamiseks väljastpoolt
  - Soovitatav ka siis, kui tegelikult saaks hakkama ka oma jõududega.



## Võimalused

- |  |   |
|--|---|
| • Koostöö                                  | • Eesti Rahvuskultuuri Fond               |
| • Ministeeriumid /MV-d / KOVid             | • Teised Avatud Eesti Fondi toetused      |
| • Kohaliku Omaalgatuse Programm            | • Euroopa Liidu Struktuurfondid           |
| • Hasartmängumaksu Nõukogu toetused        | • Veel EASi piirkondliku arengu programme |
| • Investeeringutoetused Hasartmängumaksust | • Euroopa koostöö INTERREG                |
| • Kodanikuühiskonna Sihtkapital            | • Põhjamaade Ministrite Nõukogu           |
| • Eesti Kultuurkapital                     | • Programm Kultuur                        |
| • Keskkonnainvesteeringute Keskus          | • Euroopa Noored                          |
| • Integratsiooni Sihtasutus                | • Muud projektikonkursid                  |
|  | • .....                                   |



- **Ministeeriumid / MV-d / KOVid**

- Ministeeriumite eelarvest
- Maavalitsused ja omavalitsusliitudelt
- Valdade eelarvest.

- **Kohaliku Omaalgatuse Programm**

- **Eesmärk:** Kohaliku arengu ja piirkondade konkurentsivõime kasvu toetamine läbi kogukonna kaasamise ja tugevdamise (kuni 25000)
- **Toetatakse:** koolitusi, elukeskkonna parendamist, kohaliku ajaloopärandi ja traditsioonide väärtustamist
- **Saavad taotleda:** MTÜd, SAd, seltsingud (1.10 ja 1.04)
- Valitsused ja riik ei ole liikmed



- **Kodanikuühiskonna Sihtkapital ([www.kysk.ee](http://www.kysk.ee))**

- **Eesmärk:** avalikes huvides tegutsevate kodanikuühenduste suutlikkuse tõstmine, kodanikuaktiivsust soodustava keskkonna kujundamine ja selle kaudu kodanikuühiskonna arendamine
- **Toetuse taotlus:** vastavalt konkreetse konkursi tingimustele (aastaeelarve ca 20 miljonit EEK)

- **Eesti Kultuurkapital ([www.kulka.ee](http://www.kulka.ee))**

- **Eesmärk:** kunstide, rahvakultuuri, kehakultuuri ja spordi ning kultuuriehitiste rajamise ja renoveerimise toetamine rahaliste vahendite sihipärase kogumise ja sihtotstarbelise jagamise kaudu
- Toetluste esitamine 4 korda aastas.



## Hasartmängumaksu Nõukogu toetused (<http://hmn.riik.ee>):

- **Toetatakse:** koolitused, sündmused, konverentsid, kampaaniad, trükised – tegevused:
  - **Haridus ja kaasatus:** noorsootöö-, keele-, haridus-, teadus-, elukestva õppe projektid;
  - **Spordivaldkonnas:** olümpia- ja mitteolümpiaalade projektid;
  - **Kultuurivaldkonnas:** huvitegevused
  - **Sotsiaalhoolekande valdkonnas:** laste-, eakate-, erivajadustega inimeste hoolekanne; vägivalla ohvrid; võrdsete võimaluste loomine;
  - **Rahvatervise ja tervishoiu valdkonnas:** rahvatervise teenused; tervisedenduslikud projektid
- Kuni 100 000 krooni, iga kuu viimane kuupäev
- Üle 100 000 krooni, otsustatakse detsembris



## Euroopa Noored ([www.noored.ee](http://www.noored.ee))

- **Eesmärk:** toetada noorte omaalgatuslikke projekte ja rahvusvahelist koostööd väljaspool formaalset haridussüsteemi
- **Toetust võivad taotleda:** MTÜd, SAd, KOV, noorte grupid
- **Toetatakse:** vabatahtlik teenistus, noortevahetus, noortealgatus, koolitused/seminarid jne – vanusepiirangud!
- **Toetusmahud:** sõltub konkreetsest programmist; kuni 100%
- **Taotlustähtajad:** 01.02; 01.04; 01.06; 01.09; 01.11



## Põhjamaade Ministrite nõukogu ([www.norden.ee](http://www.norden.ee))

- **Eesmärk:** Põhjala regiooni kiire ja ühtlane areng edestamaks globaalses konkurentsivõime teisi riike/regioone
- **Toetust võivad taotleda:** MTÜd, SAd, KOVid, eraisikud
- **Abikõlblikud tegevused:**
  - riigi- ja omavalitsusametnike praktikareisid Põhjala riikidesse;
  - kultuurikorraldajate erialane tegevus või enesetäiendus;
  - Põhja- ja Baltimaade õppeasutuste koostöö arendamine;
  - Põhja- ja Baltimaade koostöövõrgustike kohtumised;
  - Põhja-, Baltimaade, Läänemere piirkonna MTÜde koostöö arendamine;
  - stipendiumid loomevaldkondades tegutsevatele professionaalidele;
  - Põhjamaade Kultuurifond - Põhjamaade kultuurikoostöö edendamine
- **Toetusmahud:** varieeruvad 20 000, 75 000, 100 000



## Euroopa Liidu Struktuurifondid I

- **Struktuuritoetus perioodil 2007-2013:**
  - Euroopa Regionaalarengu Fond (ERF)
  - Euroopa Sotsiaalfond (ESF)
  - Ühtekuuluvusfond (ÜF)
    - + maaelu ja põllumajandust toetav Maaelu Arengu Euroopa
  - Põllumajandusfond (EAFRD)
- **Mis saab 2013 aastal ja pärast seda?**





## Euroopa Liidu Struktuurfondid II

- **Eesmärgid ja rakenduskavad:**
  - inimressursi arendamine
  - elukeskkonna arendamine
  - majanduskeskkonna arendamine
- Kõige enam saavad toetusi Ida-Euroopa riigid
- **Rahalised vahendid (Eestile):**
  - 2004-2006 12,5 miljardit krooni
  - 2007-2013 53,3 miljardit krooni
  - + kohustuslik kaasrahastamine Eesti riigi poolt – 9 miljardit.
- **Rohkem infot:** [www.struktuurifondid.ee](http://www.struktuurifondid.ee)



## Toetuse taotlemisega seonduvalt

- Riiklik struktuurivahendite kasutamise strateegia
- Taotleda saab projektide alusel ning meetmete lõikes võivad taotlused mõneti erineda.
- Projektiga seotud dokumente tuleb säilitada ettenähtud aja vältel – kuni 31. detsember 2025
- 100% ulatuses ei ole reeglina toetust võimalik saada
- Struktuuritoetust antakse tagantjärele ehk rahastamine tugineb kompensatsioonipõhimõttele – toetuse saaja peab tegema kõigepealt kulutused omavahendite arvelt ning seejärel hüvitatakse talle kuludokumentide alusel tehtud kuludest.



## Taotlemisprotsess

- Pange idee kirja, mõelge läbi tegevused, eesmärgid
- Koostage esialgne projekt või projektikava
- Leidke projektile rahalised allikad, milleks võivad olla toetused, laenud või investeeringud.
- Taotlege toetust:
  - koostage/täitke taotluse vastavalt toetuse jagajate nõuetele,
  - planeerima hoolikalt oma tegevusi
  - esitada taotlus
- NB! Enne taotluse täitmist on soovitatav käia EAS Turismiarenduskeskuses eelnõustamisel.



## Taotluse hindamine I

- Projektitaotluste hindamine jaguneb kahte etappi:
  - Taotluse tehnilise kontroll ja finantsvastavuse kontroll :
  - Taotluste sisulise kvaliteedi hindamine.
- **Taotluse tehniline ja finantsvastavuse kontroll:**
  - taotluste läbivaatamine ja taotlejate nõuetele vastavuse esmane kontroll (sh maksejõulisus, võlad, tegevuste/projekti elluviimise võimekus jne)
  - viib läbi rakendusüksus, kuhu taotlus on esitatud (EAS)
  - Hinnatakse korrektselt esitatud projektitaotluste vastavust meetme määruks toodud projektivaliku kriteeriumitele.
  - Peab olema kooskõlas erinevate nõuete ja dokumentidega, sisukus ja tuginema uuringutele, aja- ja teemakohane, jätkusuutlik ja lisandväärtust loov, teostatav jne.





## Taotluse hindamine II

- Kõik tehnilise hindamise faasid läbinud lähevad **sisulise hindamisele > projektide kvaliteedi hindamine:**
  - Taotlusi hindab hindamiskomisjon või sõltumatutest ekspertidest koosnev hindamispaneel.
  - Hindamise aluseks toetuse taotlemist ja eraldamist käsitleva meetme määrukses kehtestatud hindamiskriteeriumid – peavad olema selgelt määratletud ja üheselt mõistetavad.
  - Koostatakse taotluste paremusjärjekord.
- Projektitaotluste hindamis- ja valikuprotsess kuulub tervikuna dokumenteerimisele
- **Taotluste hindamise tulemusena otsustatakse, kas taotlust rahuldatakse ja projekti kaasrahastatakse või jäetakse rahuldamata ehk projekt jääb toetusest ilma.**



## Tegevuste elluviimine, aruandlus ja rahade saamine

- **Kui vastus on eitav, siis:**
  - Peab otsima teisi võimalusi või võimalusel täiendama taotlust
  - Tegevuste elluviimine või edasilükkamine
- **Kui vastus on jaatav, siis:**
  - Idee / projekti elluviimine läbi projektitegevuste teostamise
  - Aruandlus: vahe- ja lõpparuanded (arved, materjalid, töötajate tegevus- ja ajatabelid, pildimaterjal jpm)
  - Kui tegevused teostatud ja aruanne korrektne (vastab nõuetele ning läbib auditi), saadakse toetus, mis makstakse välja üldjuhul lepingu alusel



## Sobivate meetmete leidmine ja nõuded

- EL Struktuurfondid ([www.struktuurfondid.ee](http://www.struktuurfondid.ee))
- EAS ([www.eas.ee](http://www.eas.ee))
  - Uudised
  - Ülevaade EAS programmidest ja toetustest
  - Seminarid
- SA Innove ([www.innove.ee](http://www.innove.ee))
  - Arendusprojektid
- Ajalehed ja ajakirjad
- Ja teised Interneti kodulehed:
  - Ministeeriumid,
  - Infoturism.ee



**Allikas:**  
Ülevaade  
EASi  
programmide  
est ja  
toetustest

Nimetus	Finantseerimine	Ministeerium	Tüüp	Staat
<u>Turismi teadlikkus- ja koolitusprogramm</u>	ESF	MKM	Elluviija EAS	Avatud
<u>Turismiinfosüsteemi arendamise programm</u>	ERF	MKM	Elluviija EAS	Avatud
<u>Turismi rahvusvahelised organisatsioonid</u>	Riigieelarve	MKM	Elluviija EAS	Tegevusi viiakse ellu
Turismi tootearenduse ja koostöövõrgustike arendustegevused	Riigieelarve	MKM	Elluviija EAS	Tegevusi viiakse ellu
<u>Eesti kui reisisihi tuntuse suurendamise programm</u>	ERF	MKM	Elluviija EAS	Avatud
<u>Eesti Konverentsibüroo sihtfinantseerimine</u>	Riigieelarve	MKM	Elluviija EAS	Tegevusi viiakse ellu
<u>Turismiinfokeskuste sihtfinantseerimine</u>	Riigieelarve	MKM	Elluviija EAS	Tegevusi viiakse ellu
<u>Rahvusvaheliste ürituste ja konverentside toetus</u>	ERF	MKM	Elluviija EAS	Taotlusvoor suletud
<u>Turismiinfo jaotuskanalite toetus</u>	ERF	MKM	Toetus	Taotlemiseks avatud
<u>Turismi turundustoetus avalikule ja kolmandale sektorile</u>	ERF	MKM	Toetus	Taotlemiseks avatud
<u>Turismi turundustoetus ettevõtjale</u>	ERF	MKM	Toetus	Taotlemiseks avatud
<u>Turismitoodete arendamise toetus</u>	ERF	MKM	Toetus	Taotlusvoor suletud
<u>Turismitoodete arendamise väikeprojektide toetus</u>	ERF	MKM	Toetus	Eeltaotluste vastuvõtt



**Allikas:** Turismi tootearenduse toetus. EAS.

Avaleht > Ettevõtjale > Turism > Turismitoote arenduse suurprojektid > Üldist

Alustamine

Ettevõtte arendamine

Eksport

Rahvusvahelistumine

Innovatsioon

Turism

Üldist

Kuidas taotleda?

Taotlusvormid

Taotluse rahuldamine

Aruandlusvormid

Toetatud projektide tähistamine

Kes saab taotleda?


Toetatavad tegevused ja kulud

Taotluse menetlemine ja hindamine

Toetuse väljamaksumine

Tegevust reguleerivad dokumendid

## Turismi tootearenduse toetus



## Kust ja kuidas saab teada, millised taotlused on rahuldatud

Otsing

Toetuse saaja:

Turismitoote arendamise toetamine (2007-2013)

2009

- Kõik maakonnad -

Otsi

Toetuse saaja	Projekti nimetus	Toetuse summa (EEK)	Projekti maksumus (EEK)	Maakond	Programm	Fond	Kuupäev
Tondi Tennisekeskus OÜ	Rahvusvaheline Tennisespordi Keskus ja Tenniseakadeemia	50000000.00	172646161.00	Harju	Turismitoote arendamise toetamine (2007-2013)	ERDF	22.12.2009
Vihula Mõis OÜ	Vihula mõisa arendamine rahvusvaheliseks turismisatraktsiooniks	30250072.00	100833576.00	Lääne-viru	Turismitoote arendamise toetamine (2007-2013)	ERDF	29.12.2009

Turismitoote arendamise toetamine (2007-2013)

2010

- Kõik maakonnad -

Otsi

Toetuse saaja	Projekti nimetus	Toetuse summa (EEK)	Projekti maksumus (EEK)	Maakond	Programm	Fond	Kuupäev
SunWave AS	SunWave surfikeskuse arendamine	49403506.00	164678354.00	Ida-viru	Turismitoote arendamise toetamine (2007-2013)	ERDF	15.06.2010



## Peamisteks eesmärkideks

Läbi turismitoodete ja sihtkohtade arendamise, sündmuskorralduse, teeninduskvaliteetidide parendamise, turunduse ja teiste tegevuste kaudu:

- suurendada välisturistide huvi Eestit külastada,
  - pikendada külastusaega,
  - vähendada turismi hooajalisust ning
- tõsta seeläbi Eesti kui reisisihi rahvusvahelist konkurentsivõimet.



## Rahvusvaheliste ürituste ja konverentside toetamine

- Kaasrahastab Euroopa Regionaalarengu Fond
- Toetamise eelarve perioodil 2007-2013 on 23,36 milj. kr.
- Toetuse taotlemine on vooruline.
- Esimene voor lõppes jaanuaris 2010 (EASi kodulehel)
- Teine taotlusvoor on jagatud kolmeks etapiks:
  - Rahvusvahelised konverentsid
  - Rahvusvahelised spordiüritused (24.09-29.11.2010, 5 milj.)
  - Rahvusvahelised kultuuriüritused (avatakse jaanuar 2011)
- Ürituse või konverentsi toimumise aeg ei tohi olla varasem kui neli kuud pärast taotlusvooruga avamist.



- **Toetatavad tegevused:**
  - Rahvusvaheliste konverentside, kultuuri- ja spordiürituste kavandamine ja läbiviimine
  - Toetatavate konverentside ja ürituste turundustegevused välisriikides (kommunikatsioonimaterjalide kujundamisel on kohustus kasutada "Tutvusta Eestit" turunduskontseptsiooni)
- **Toetuse summa (ühe sündmuse kohta):**
  - Kultuuri- või spordiürituse kohta 300 000 kuni 1 000 000 kr.
  - Konverentsi kohta 250 000-500 000 krooni.
  - On vajalik omafinantseering
  - Toetust ei anta tulu teenivatele projektidele.
- **Toetust saavad taotleda** riigi- ja kohaliku omavalitsuse asutus, SAd, MTÜd või avalik-õiguslik juriidiline isik.



## Turismiturunduse meede avalik ja kolmandale sektorile

- Kaasrahastab Euroopa Regionaalarengu Fond,
- Eelarve on 53,2 mln kr ning Taotlusi võetakse vastu jooksvalt.
- **Toetatavad tegevused:**
  - Turundusürituste korraldamiseks;
  - Välismessidel osalemiseks;
  - Infokandjate valmistamiseks-levitamiseks;
  - Pressireiside jm -ürituste korraldamiseks;
  - Veebiarenduseks ja e-turunduseks.
- **Toetuse suurus** 0,5 kuni 1,5 mln krooni projekti kohta. Toetus võib projekti abikõlblikest kuludest moodustada kuni 70%.
- **Taotlejaks võib olla** KOVid, avalik-õiguslik juriidiline isik ja MTÜd, SAd. Viimaste korral peavad projektis kavandatud tegevused kuuluma põhikirjaliste tegevuste hulka.



## Turismiturunduse meede ettevõtjale

- Kaasrahastab Euroopa Regionaalarengu Fond.
- Eelarve on 52,5 mln kr. ning Taotlusi võetakse vastu jooksvalt.
- **Toetatavad tegevused:**
  - Turundusürituste jm müügiedendustegevuste korraldamine;
  - Välismessidel osalemine;
  - Turismitoodete visuaalse identiteedi väljatöötamine;
  - Infokandjate valmistamine-levitamisene;
  - Pressireiside jm -ürituste korraldamine;
  - Veebiarendamine ja e-turundus.
- **Toetuse suuruseks** 0,3 kuni 1,5 mln kr. projekti kohta. Toetus võib projekti abikõlblikest kuludest moodustada kuni 50%.
- **Taotlejaks võib olla** Eesti äriregistrisse registreeritud FIE või äriühing. Nii tegutsevad kui ka alustavad ettevõtjad, äriühingud.



## Turismi tootearenduse toetus

- Kaasrahastab Euroopa Regionaalarengu Fond.
- Eelarve on 200 miljonit krooni ning taotlemine on vooruline
- Eeltaotluste vastuvõtmine on lõppenud (25.03.2009)
- **Taotleda saab** Eesti äriregistris registreeritud äriühing
- **Toetatakse investeringuid järgmistes valdkondades:**
  - külastajatele suunatud komplekssed temaatilised keskused ja atraksioonid, sh aktiivse puhkuse teenuste osutamisega seotud turismitooted ja loodusturismitooted
  - rahvuslikul eripäral ja traditsioonidel põhinevad turismitooted ja -teenused
  - arhitektuurilist väärtust omavate objektide väljaarendamine turismitoodete pakkumiseks
- **Toetuse suurus suurprojektide** puhul on 30-50 mln kr. projekti kohta, nõutav omafinantseering vähemalt 70% abikõlblikest kuludest



## Turismitoote arenduse väikeprojektid

*Kaasrahastab Euroopa Regionaalarengu Fond*

- Eeltaotluste vastuvõtmine on peatatud alates 1. veebruar 2010
- Eelarve on 108,2 miljonit kr. millest ca 86,5 miljoni krooni ulatuses on tehtud eel- ja täistaotluste rahuldamise otsuseid. Toetust saab taotleda jooksvalt.
- **Taotleda saab** Eesti äriregistris registreeritud äriühing või FIE.
- **Toetatakse** investeeringuid kolme valdkonda:
  - erihuvidel ja harrastustel põhinevad turismitooted, sh aktiivse puhkuse teenuse osutamisega seotud turismitooted ja loodusturismi tooted;
  - rahvuslikul eripäral ning traditsioonidel põhinevad turismi tooted ja -teenused;
  - arhitektuurilist väärtust omavate objektide väljaarendamine turismitoodete pakkumiseks.
- Toetuse suurus on 1-10 mln krooni ühe projekti kohta. Omafinan. määr on minimaalselt 50% abikõlblikest kuludest



## Euroopa territoriaalne koostöö 2007-2013 I

- Euroopa territoriaalse koostöö edendamiseks eraldatakse Euroopa Liidu Ühtekuuluvuspoliitika vahenditest ~7,75 miljardit eurot
- Euroopa territoriaalse koostöö programmidest toetatakse projekte, mis edendavad Euroopa Liidu territooriumi paremat lõimumist.
- Piiriülese koostöö ja parimate praktikate vahetamise kaudu toetatakse territooriumi tasakaalustatud ja jätkusuutlikku arengut makroregioonide tasandil.
- Koostööd on võimalik teha nii lähemate naaberriikide kui Euroopa teises servas asuvate regioonidega kogu Euroopa Liidu ulatuses.



## Euroopa territoriaalne koostöö 2007-2013 II

- **Prioriteedid** on seotud üldiselt majandusliku konkurentsivõime arendamisega, innovatsioonga, ligipääsu parendamisega, keskkonna ja riskide ennetamine, mereohutuse, turismi, piirkonna sidususe, asulate ja kogukondade koostööga jne.
- **Taotlejateks** võivad olla riiklikud, regionaalsed ja kohalikud avaliku võimu asutused, ülikoolid ja uurimisasutused, erinevad mittetulundusühingud ja sihtasutused ning muud sotsiaal-majanduslikud organisatsioonid.
- **Uuel perioodil rakendatavad programmid:**
  - INTERREG IVC
  - INTERACT II
  - URBACT II
  - ESPON 2013
- **Rohkem infot:** <http://www.siseministeerium.ee/interreg/>



## Mõningaid näiteid teostatud ja teostatavatest projektidest







## Külastuskeskkonna arendamise projektid

- Sai esitada 17. mai kuni 17. august 2010
- Vooru eelarve 200 miljonit krooni
- Avaldusi laekus 127, üldmaksumusega 2,7 miljardid
  - Lotemaa teemapark (Pärnu, Pärnumaa)
  - Kiviaja küla teemapark (Paikuse) – 2,7 milj. (toetus 2,3)
  - Eesti piimandusmuuseumi renoveerimine ja püsiekspositsiooni loomine ning paigaldamine (Imavere) – 11,1 milj. (toetus 9,48)
  - Mini-Eesti teemapark (Mäo) – 41,5 milj. (toetus 35,3)
  - Narva-Jõesuu rannaala infrastruktuuri arendamine – 46,3 milj. (taotlus 39,4)
  - Sillapää lossi arendus- ja floristikakeskuse arendamine (Räpina vald) – 19,2 milj. (taotlus 16,3)
  - Mustvee sadama väljaarendamine väikesadamaks ja Peipsile veeturismi keskuse loomine – 38,5 milj. (taotlus 32,7)



## Sama meetme varasemad edukalt elluviidud projektid

- Tartu Tähetorni kui UNESCO maailmapärandi objekti restaureerimine
- Eesti Maanteemuuseumi edasiarendamist väliekspositsiooni loomine
- Tamula rannapromenaadi rajamine
- Puu- ja käsitöö elulaadikeskuse käivitamine Avinurmes,
- Motohalli rajamist Sõmerpalu valda.

## Vihula mõisa arendamine rahvusvaheliseks turismisatraktsiooniks







- Toetus: 30 250 072 kr

## Pärnu ranna infrastruktuuri arendamine – üks osa valmis, teine ootamas

- Edasised ideed ja tegevused – arendada ja rajada infrastruktuur kuni Mai rajoonini välja > kergliiklusteed ja jalakäijate rajad (hooneid ei tule)
- Projekt „Lehmad linnas“





 **Vallikäärre rekonstrueerimine**

- Maksumus ~74 miljonit, sellest 64 milj. toetusena



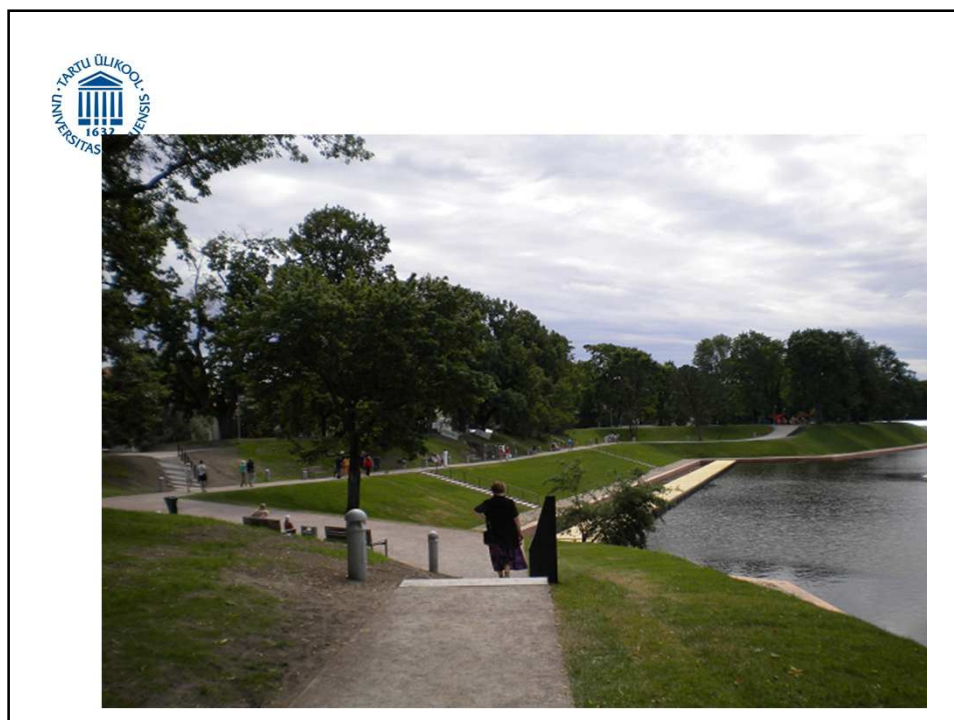



VALLIKÄÄRRU  
PARGI-ALA RENOVEERIMINE

Töötuse saaja: Pärnu linn  
Projektsuht: Indrek Moorus  
Arhitekt: Kersti Luutsu OÜ Loostusprojekt  
Järelevalve: Liudvig Tammeann tel. 55 95024  
Tööde lõpp: 1. veebruar 2011

EUROOPA LIIT  
Euroopa Regionaalarengu Fond

Eesti halduskoostöö







## Sinimäe kui turismisihtkoha arendamine





## Millistest arendus- ja turundustegevustest ja projektidest turismivaldkonnas olete veel kuulnud?



## Allikad

- Mis on struktuuritoetus. [<http://www.struktuurifondid.ee/?id=6476>]
- **Puusepp, K.** 2010. Toetused MTÜdele ja ettevõtjatele. Järvamaa arenduskeskus. Esitlus.
- Euroopa territoriaalne koostöö. Siseministeerium [<http://www.siseministeerium.ee/interreg/> ]
- Turismi tootearenduse toetus. EAS. [<http://www.eas.ee/index.php/ettevotjale/turism/turismitoote-arenduse-suurprojektid/ueldist>]
- Taotluse menetlemine ja hindamine. Turismi tootearenduse toetus. EAS. [<http://www.eas.ee/index.php/ettevotjale/turism/turismitoote-arenduse-suurprojektid/taotluse-menetlemine-ja-hindamine>]
- Toetatud projektide andmebaas. EAS. [<http://www.eas.ee/index.php/toetatud-projektide-andmebaas/toetatud-projektid-alates-2004a-aprill>]
- Ja teised EASi vahendusel pakutavaid meetmeid kajastavad alalingid.
- Pildid on võetud autori erakogust ning üks Vihula mõisa kodulehtl.